

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

Katedra psychologie Filozofické fakulty

Metódy výberov zamestnancov

Diplomová práca

Autor: Ivan Moravčík

Vedúci práce: PhDr. Matúš Šucha, PhD.

Olomouc

2009

Prehlasujem, že som diplomovú prácu vypracoval samostatne a všetky použité pramene uviedol a riadne citoval.

V Olomouci 31. marca 2009

Pod'akovanie

Touto cestou chcem poďakovať vedúcemu diplomovej práce PhDr. Matúšovi Šuchovi, PhD., za jeho odborné pedagogické vedenie, cenné rady, pripomienky a usmerňovanie pri vypracovaní mojej diplomovej práce. Ďakujem samozrejme aj personalistom, ktorí sa zapojili do výskumu.

Vysoká škola: **Palackého univerzita Olomouc**

Fakulta: **filozofická**

Katedra: **psychologie**

Školský rok: **2008/2009**

ABSTRAKT DIPLOMOVEJ PRÁCE

Meno: **Ivan Moravčík**

Obor: **Psychologie - jednooborová**

Rok imatrikulácie: 2004

Vedúci práce: **PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.**

Oponent :

Počet strán: 89

Názov diplomovej práce: **Metódy výberov zamestnancov**

Abstrakt:

V diplomovej práci sme sa zamerali na metódy výberu zamestnancov. V teoretickej časti sme sa sústredili na identifikáciu pracovného miesta, spôsob náboru zamestnancov a metódy výberu zamestnancov. Podrobne sme rozobrali psychologické testovanie uchádzačov a vedenie osobného pohovoru.

Vo výskumnej časti sme sa pomocou rozhovorov s personalistami snažili zistiť, ktoré spôsoby náboru a výberu zamestnancov sú používané na severnom Slovensku najčastejšie. Výsledky sme porovnali s vyhodnotenými dotazníkmi od personalistov.

V závere práce sme tieto výsledky výskumu analyzovali a vyhodnotili.

Kľúčové slová: Assessment centrum, výberové testy, výberové pohovory

Vysoká škola: **Palackého univerzita Olomouc**

Fakulta: **filozofická**

Katedra: **psychologie**

Školský rok: **2008/2009**

ABSTRAKT DIPLOMOVEJ PRÁCE

Meno: **Ivan Moravčík**

Obor: **Psychologie - jednooborová**

Rok imatrikulácie: 2004

Vedúci práce: **PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.**

Oponent :

Počet strán: 89

Názov diplomovej práce: **Metódy výberov zamestnancov**

Abstrakt:

This work was aimed at the methods of choosing of the employees. The theoretical part was concerned on the identification of a working position, the way of recruiting and the methods of selection of the employees. We have analyzed the psychological testing of the applicants and the management of the interview.

In the research we tried to find, which of the ways of recruiting and choosing are applied the most in the northern Slovakia due to conversation with the personalists. Our results were compared with the interpreted application forms from these personalists.

We have analyzed and interpreted the results of our research in the conclusion of this work.

Key words: Assessment centre, selection tests, interview

Obsah

Úvod.....	7
1. Plánovanie ľudských zdrojov.....	8
1.1. Cieľ výberových procesov.....	10
1.2. Osobnosť personalistu.....	12
1.3. Proces získavania kandidátov.....	14
1.4. Základný cieľ a charakteristika pracovného miesta, právomoci a povinnosti pracovného miesta.....	16
1.5. Špecifikácia osobných predpokladov vhodných kandidátov.....	17
2. Metódy získavania zamestnancov.....	21
2.1. Hlavné metódy personálneho náboru.....	21
2.1.1. Pohľad do vnútra organizácie.....	21
2.1.2. Doporučenie zamestnancom.....	24
2.1.3. Priame hľadanie.....	25
2.1.4. Dočasné pridelenie zamestnanca / personálny leasing/.....	26
2.1.5. Spolupráca s personálnou agentúrou.....	27
2.1.6. Inzercia.....	28
2.1.7. Získavanie zamestnancov prostredníctvom internetu.....	30
2.1.8. Úrady práce, databáza bývalých zamestnancov, školy a vzdelávacie inštitúcie.....	30
2.2. Voľba a štandardizácia normatívnych dokumentov požadovaných od uchádzačov.....	31
2.2.1. Žiadosť o prijatie do pracovného pomeru.....	32
2.2.2. Životopis.....	32
2.2.3. Sprievodný /motivačný/ list.....	34
2.2.4. Referencie.....	34
2.2.5. Osobný dotazník.....	35
2.3. Triedenie uchádzačov.....	36
2.3.1. Psychologické testy.....	37
2.3.2. Assessment centrá /AC/.....	39
2.3.3. Grafologický rozbor.....	42
2.3.4. Personálny rozhovor /interview/.....	42

3. Konečný výber kandidátov.....	50
3.1. Rozhodujú sa aj uchádzači.....	51
3.2. Diskriminácia uchádzačov.....	51
4. Hodnotenie efektívnosti metód získavania zamestnancov.....	54
5. Výskumná časť.....	56
5.1. Cieľ a predmet výskumu.....	56
5.2. Použitá metóda.....	57
5.2.1. Kritická analýza.....	59
5.3. Výskumná vzorka.....	59
5.4. Priebeh výskumu.....	60
6. Analýza a interpretácia výsledkov.....	62
6.1. Typy normatívnych dokumentov, ktoré sú žiadané personalistami.....	63
6.2. Zloženie výberovej komisie.....	65
6.3. Najčastejšie metódy náboru zamestnancov.....	68
6.4. Ideálny postup výberu vhodného kandidáta.....	73
6.5. Schopnosti uchádzačov.....	76
Diskusia.....	79
Súhrn.....	84
Záver.....	87
Použitá literatúra.....	88
Prílohy	

Úvod

V súčasnosti je na pracovnom trhu zvýšený dopyt po kvalitných a najmä kvalifikovaných pracovníkoch. Zamestnávateľa neustále zvyšujú nároky na schopnosti svojich zamestnancov. Pokiaľ sa rozhodnú prijať do pracovného kolektívu nového kolegu, poprípade iným spôsobom zaplniť voľnú pracovnú pozíciu, venujú tejto problematike čoraz väčšiu pozornosť. Metódy výberu zamestnancov sa stávajú čoraz sofistikovanejšie a najmä pri obsadzovaní vyšších pozícií sa dôraz kladie na ich efektivitu a spoľahlivosť.

Dôvod, ktorý ma viedol k napísaniu tejto práce bol najmä ten, že som sa niekoľko rokov aktívne podieľal na náboře a výbere zamestnancov. Počas tohto obdobia som získal nielen teoretické, ale i praktické skúsenosti, ktoré by som rád zúžitkoval v tejto práci.

Práve výberové konanie sa stalo hlavnou témou tejto práce. Cieľom tejto práce bolo zmapovať prostredníctvom názorov personalistov jednotlivých spoločností, aký spôsob výberu zamestnancov preferujú, a to od identifikovania potreby pracovníka, definovania obsadzovaného pracovného miesta, spôsobu náboru uchádzačov až po ich samotný spôsob výberu.

V teoretickej časti sme sa zamerali na teoretické pozadie výberového procesu. Jeho poslaním bolo spomenúť všetky najpoužívanejšie metódy náboru a výberu zamestnancov, ktoré sa na Slovensku v praxi používajú

Výskum metodiky náboru a výberu zamestnancov som sústredil na región severného Slovenska. Prostredníctvom dotazníku, ktorý sme rozposlali do organizácií zamestnávajúcich minimálne 50 zamestnancov a následne uskutočnenom interview so šiestimi personalistami sme sa snažil popísať situáciu, ktorá je pre tento región špecifická.

1. Plánovanie ľudských zdrojov

„Plánovanie ľudských zdrojov je proces, prostredníctvom ktorého manažéri zaisťujú, či organizácia bude mať správny počet určitých ľudí na správnych miestach v správnu dobu, ktorí budú efektívne a účinne plniť zadané úlohy.“ (Robbins, Coulter, 2004, str. 288)

Prvou fázou akýchkoľvek aktivít riadenia ľudských zdrojov je snaha o zabezpečenie potrebných kvalifikovaných pracovníkov. Túto fázu má zväčša na starosti špeciálne vytvorené oddelenie personálneho útvaru.

„Plánovanie ľudských zdrojov znamená v podstate odhadovanie veľkosti a štruktúry budúcej pracovnej sily. Skúsenosti ukazujú, že čím dlhšie je obdobie, na ktoré odhadujeme potrebu pracovnej sily, tým menej presný je odhad. Medzi komplikujúce faktory patria zmeny ekonomickej situácie, kolísanie ponuky pracovnej sily a zmeny politickej situácie.“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 550)

Získavanie, výber a umiestňovanie prameňa z plánov ľudských zdrojov zostavovaných pomocou manažérov zo všetkých častí organizácie.

Plánovanie ľudských zdrojov sa využíva najmä v organizáciách, ktoré zamestnávajú najmenej niekoľko stoviek zamestnancov. U malých spoločností nemožno počítať s tým, že sa im náklady a čas pri plánovaní ľudských zdrojov vrátia tým, že spoločnosť bude využívať pracovníkov efektívnejšie.

„V ideálnom prípade by mali organizácie zostavovať dlhodobé a krátkodobé plány. Dlhodobé plány identifikujú potreby a rezervy ľudských zdrojov na 2, 3, 5 a viac rokov dopredu a sú východiskom pre plány vzdelávania a rozvoja. Berú do úvahy dopyt po práci, potenciálnu ponuku pracovnej sily a vonkajšie prostredie, tj. demografický vývoj, hospodársku a sociálnu politiku štátu, legislatívu, pracovné vzťahy a i.. Krátkodobé plány vymedzujú voľné pracovné miesta, ktoré majú byť obsadené spravidla behom nasledujúceho roku.“ (Dvořáková a kol., 2007, str. 123)

Plánovanie prebieha väčšinou v dvoch krokoch: posúdenie súčasných ľudských zdrojov a posúdenie budúcich potrieb. Neskôr sa spracuje postup, ako tieto budúce potreby čo najefektívnejšie dosiahnuť.

Posúdenie súčasného stavu

Ako prvý krok pri plánovaní ľudských zdrojov musia manažéri najskôr posúdiť ich súčasný stav. Informácie získavajú z dotazníkov vyplnených zamestnancami, kde je uvedené meno, vzdelanie, ďalšie školenie, predchádzajúce zamestnanie, jazykové znalosti, špecifické schopnosti a špecifické zručnosti. Ak má organizácia prepracovanú databázu, dotazovanie nie je nutné.

Ďalšou časťou je analýza práce zamestnancov. Potrebné informácie môžu byť zhromaždené na základe: priameho pozorovania, individuálnym alebo skupinovým vypracovaním dotazníkov zamestnancami alebo využitím expertov na určité druhy práce. Na základe takto získaných informácií môžu manažéri obmeniť súčasné popisy práce a ich špecifikácie. Popis práce je písomný dokumentom, ktorý obsahuje: čo má pracovník robiť, ako to má robiť, a prečo to má robiť. Popisujú najmä obsah, prostredie a podmienky zamestnania. Špecifikácia práce stanoví minimálnu kvalifikáciu na výkon práce. Oba dokumenty sú dôležitými nástrojmi manažérov na nábor a výber zamestnancov.

Budúce personálne potreby

Budúce personálne potreby si organizácia stanovuje pomocou cieľov a stratégií. Na základe odhadu budúcich príjmov môžu manažéri odhadnúť aj počet a zloženie pracovníkov pre naplnenie daného cieľa. V niektorých prípadoch sa môže situácia vyvíjať opačne. Ak sú ľudia s určitou zručnosťou potrební, ale dopyt po nich prevyšuje ponuku, dostupnosť týchto ľudských zdrojov určuje výška príjmu organizácie. Potom, čo manažéri posúdili súčasné kapacity a budúce potreby, môžu odhadnúť, koľko ľudí a s akými znalosťami a schopnosťami chýba, poprípade môže stanoviť tie zložky organizácie, kde je ich nadbytok.

Po ukončení analýzy môže zamestnávateľ postupovať nasledovne (Dvořáková a kol., 2007):

Pri predpokladanom nedostatku pracovníkov sa môže zamestnávateľ rozhodnúť:

- vyhľadať a získať nových zamestnancov
- najímať pracovníkov na dohody o práci
- zamestnať pracovníkov personálnych agentúr alebo iného zamestnávateľa, u ktorého je dočasný nadbytok zamestnancov
- investovať do vzdelania a rozvoja svojich zamestnancov

Pri predvídanom nadbytku pracovníkov zamestnávateľ môže postupne uplatniť množstvo opatrení:

- redukovať prácu nadčas
- ukončiť pracovné pomery na dobu určitú
- zaviesť skrátený pracovný týždeň, napr. 4 pracovné dni v týždni alebo poskytnúť im neplatené voľno
- ponúkať zamestnancom rôzne možnosti voľby k stimulácii ich dobrovoľného odchodu, napr. veľkorysý odstupný, sociálne programy pre zamestnancov odchádzajúcich predčasne do starobného dôchodku, možnosti rekvalifikácie, či zamestnanie u iného zamestnávateľa
- poskytovať vybraným alebo všetkým zamestnancom outplacementové služby
- ponúknuť dočasné pridelenie k výkonu práce u iného zamestnávateľa
- pristúpiť k prepusteniu vybraných zamestnancov.

1.1. Cieľ výberových procesov

Hlavný cieľ výberu je obvykle definovaný ako: vybrať tých najvhodnejších zamestnancov na dané pracovné miesta. Tí, ktorí najvhodnejších ľudí vyberajú, sa pokúšajú predpovedať ich výkon na danej pracovnej pozícii. Potrebné je však zistiť aj to, či bude novým zamestnancom práca vyhovovať, aby sa minimalizoval ich prestup do konkurenčnej spoločnosti.

Preto by mal každý personalista pri náboře pracovníkov dať záujemcovi o pracovné miesto čo možno najviac relevantných poznatkov o danom pracovnom mieste, aby sa sám mohol rozhodnúť, či bude akceptovať nároky a požiadavky z danej pozície vyplývajúce. (Foot, Hook, 2002)

Je teda nutné pri výbere pracovníka sledovať zhodu medzi ním a organizáciou. Dbať treba na to, aby sa hodnotové hľadisko uchádzača čo možno najviac zhodovalo s hodnotovými stanoviskami organizácie, alebo organizačnou kultúrou. Rôzne štúdie dospeli k záveru, že dobrý vzťah medzi organizáciou a zamestnancom má kladný vplyv na spokojnosť v práci, pracovnú klímu, nasadenie, výkon a dobu zotrvania. Najlepší základ pre dlhodobú spoluprácu je dosiahnutý vtedy, keď sú v rovnakej miere zohľadnené ciele a úžitky oboch strán.

Podľa Kaspera a Mayrhofera (2005) musia pri náboře zodpovední pracovníci nájsť také cesty, aby pre jednotlivé kritériá bolo možné zhromaždiť čo najviac reálnych informácií. Na konci náborového procesu by malo byť miesto obsadené takou osobou, u ktorej je finálne docielená najvyššia zhoda. Ak je však náborom dosiahnutá iba malá zhoda medzi požiadavkami a kvalifikáciou a nie sú prijaté žiadne ďalšie opatrenia, tak je s vysokou pravdepodobnosťou vytvorený základ pre množstvo problémov, ktoré majú korene v stálom nadmernom zaťažovaní alebo naopak nevyťažovaní pracovníkov, pretože ako nevyťažovanie tak aj preťažovanie vedú k trvalej nespokojnosti, demotivácii, nízkemu výkonu a často i k psychickým problémom pracovníkov, ktorých sa to týka. Dosiahnutie čo možno najvyššej zhody a vylúčenie predprogramovaného preťažovania či nevyťažovania je teda v spoločnom záujme organizácie a uchádzačov.

„Tým, že sa pri náboře jedná o dvojstranný proces, pri ktorom sa obe strany snažia javiť atraktívne, vzniká tak konfliktné pole: riadenie dojmu strán podieľajúcich sa na náboře. Riadenie dojmu /Impression management/ znamená, že sa osoby trvale, často nevedome, snažia kontrolovať a riadiť dojem, ktorý robia na iných ľuďoch. Cieľom týchto riadiacich snáh je túžba tomu druhému predstaviť určitý obrázok o sebe tak, aby tým u toho druhého bola dosiahnutá požadovaná reakcia.“ (Kasper, Mayrhofer, 2005, str. 381)

Riadenie dojmu možno teda pri náboře očakávať nielen zo strany podniku, ale i zo strany uchádzača o zamestnanie. Podnik, alebo jeho reprezentanti, sa pokúšajú vyzdvihnúť kladné stránky pracovného miesta i spoločnosti, poprípade zastrieť problematické pracovné podmienky. Uchádzač sa snaží zakryť vlastné slabiny a vyzdvihnúť svoje silné stránky.

Ďalší konflikt cieľov vzniká na základe rozličných očakávaní od výberového konania. Podniky zväčša presadzujú rutinné a nákladovo nenáročné osvedčené postupy pri výbere personálu. Uchádzači o zamestnanie majú záujem o to, aby ich potencionálny zamestnávateľ vnímal ich jedinečnú osobnosť.

1.2. Osobnosť personalistu

Základnou úlohou personalistov je poskytovanie služieb vnútropodnikovým zákazníkom. Tými sú vedenie organizácie, línioví manažéri, vedúci tímu a pracovných skupín a radoví zamestnanci.

„Úlohy personalistov sú dosť rozdielne podľa toho, do akej miery sú generalistami /napr. riaditeľ ľudských zdrojov alebo manažér ľudských zdrojov/ alebo špecialistami /napr. vedúci oddelenia vzdelávania a rozvoja, vedúci oddelenia riadenia talentov alebo vedúci oddelenia odmeňovania/, podľa úrovne, na ktorých pracujú /strategická, výkonná alebo administratívna/, podľa potrieb organizácie, podmienok, v ktorých pracujú a podľa ich vlastných schopností. Úloha môže byť proaktívna /úloha iniciátora/, reaktívna /úloha toho, ktorý reaguje na nejaké podnety či požiadavky/ alebo zmes oboch úloh.“ (Armstrong, 2007, str. 79)

Hlavná činnosť však podľa Armstronga (2007) spočíva v získavaní, výbere, rozmiestňovaní a stabilizácii pracovníkov, ich rozvoj a odmeňovanie.

Personalisti sú taktiež strážcami hodnôt v organizácii, ktoré sa týkajú ľudí. V určitom zmysle fungujú ako svedomie manažmentu, čo nie je ľahká a už vôbec nie vd'ačná úloha.

Personalisti vedú a usmerňujú manažérov. Spolu so svojimi najbližšími kolegami, líniovými manažérmi, sú spoluzodpovední za úspechy spoločnosti. Musia byť schopí rozpoznať príležitosť, vidieť veci v širších súvislostiach a vedieť, ako ich personálna práca môže napomôcť k dosahovaniu podnikateľských cieľov v spoločnosti.

Ako stratégovia sa zaoberajú najmä dlhodobými plánmi, či už sa to týka riadenia a rozvoja ľudí alebo pracovných vzťahov. Personalisti-stratégovia presvedčujú vrcholových manažérov, aby vytvárali podnikové stratégie, ktoré budú lepšie využívať schopnosti ľudských zdrojov organizácie. Navrhujú taktiež možné riešenia, napríklad pri vzájomnom pôsobení zamestnancov medzi útvarmi v návaznosti na ich tímovú prácu.

Modely personalistov

Na základe mnohých výskumov bolo vytvorených viacero pohľadov na úlohy, ktoré musia personalisti plniť a ktoré sa v rôznych súvislostiach a v rôznej dobe môžu významne meniť. Tieto modely nie sú univerzálne, ponúkajú iba určitý náhľad na rôzne

spôsoby práce personalistov.

Kathleen Monks (Armstrong 2007) na základe výskumu v roku 1992 v Írsku v 97 organizáciách identifikovala štyri typy personalistov:

- tradičný/administratívny - personalisti plnia hlavne podpornú funkciu so zameraním na administratívne záležitosti, vedenie záznamov a dodržiavanie pravidiel a predpisov.
- tradičný/kolektívne pracovné vzťahy - sústreďujú sa na kolektívne pracovné vzťahy a svojim ostatným funkciám prisudzujú nižšiu prioritu.
- inovatívny/profesionálny - personalisti sú profesionáli a odborníci. Zameriavajú sa na odstraňovanie tradičných postupov a nahrádzajú ich zdokonalenou politikou a praxou plánovaním ľudských zdrojov, získavaním, rozvojom a odmeňovaním pracovníkov.
- inovatívny/sofistikovaný - personalisti sú členmi najvyššieho vedenia, zúčastňujú sa na integrovaní personálnych a podnikových stratégií, sú uznávaný ako niekto, kto významne prispieva k úspešnosti organizácie. Vytvárajú a poskytujú náročné a zložité služby vo všetkých hlavných oblastiach riadenia ľudských zdrojov.

V roku 1997 Dave Ulrich vytvoril svoj model, v ktorom doporučuje, aby personalisti vykonávali úlohu strategických partnerov, odborníkov na správu, bojovníkov za pracovníkov a činiteľov zmien.

Ulrich potom spoločne s Brockbankom v roku 2005 preformulovali model z roku 1997 a uviedli zoznam nasledujúcich rolí (Armstrong 2007):

- obhájca pracovníkov - zameriava sa na problémy súčasných pracovníkov tým, že ich počúva, chápe ich a vie sa vcítiť do ich situácie.
- rozvíjač ľudského kapitálu - v tejto úlohe orientovanej na riadenie a rozvíjanie ľudského kapitálu /jedincov i tímu/ sa sústreďuje na prípravu pracovníkov, aby boli v budúcnosti úspešní.
- funkčný expert - zaoberá sa personálnymi postupmi, ktoré predstavujú hlavnú hodnotu personálneho útvaru a personálnej práce a na základe svojich znalostí preniká do hĺbky problémov. Niektoré personálne postupy vykonáva ako efektívny administrátor /napr. navrhovanie technológie a procesov/ a iné prostredníctvom politiky, ponúk a intervencií. Je nutné rozlišovať základné personálne činnosti /získavanie, rozvoj, odmeňovanie zamestnancov/ a novo sa objavujúce činnosti, ako sú napr. komunikácia, vytváranie pracovného procesu a organizácia, a rozvoj schopnosti viesť /leadership/ u riadiacich pracovníkov.

- strategický partner - má množstvo dimenzií: expert na podnikanie, činiteľ zmien, strategický plánovač ľudských zdrojov, manažér a konzultant v oblasti znalostí. Personalista ich kombinuje a spája do systémov ľudských zdrojov, aby pomáhal naplniť víziu a poslanie organizácie, pomáha manažérom robiť to, čo sa urobiť má, šíri v organizácii znalosti a podporuje učenie.
- líder - vedie personálny útvar, spolupracuje s ostatnými funkčnými útvarmi a poskytuje im vedenie, vytvára a zdokonaľuje štandardy strategického myslenia a zabezpečuje riadenie podniku.

Aké by teda mal mať ideálny personalista schopnosti? V prvom rade by mal poznať podnik a jeho kultúru. V nemalej miere by mal oplývať strategickými schopnosťami s dôrazom na to, aby bola zachovaná efektívnosť organizácie. Ako interný konzultant by mal hrať rolu katalyzátora, uľahčovateľa alebo experta. Nemal by byť skúpy na predávanie svojich vedomostí nielen vedeniu, ale aj výrobným pracovníkom. Mal by rýchle a účinne poskytovať personálne služby a byť oporou líniových manažérov. A nakoniec, nepodliehať stereotypom a neustále sa vzdelávať a rozširovať svoje odborné znalosti a schopnosti.

1.3. Proces získavania zamestnancov

„Získavanie pracovníkov je personálna činnosť, ktorej cieľom je identifikovať, pritiahnúť a najat' kvalifikovanú pracovnú silu. Tradičnou filozofiou je pritiahnúť čo najviac žiadateľov. Efektívnosť procesu získavania sa zvyšuje, pokiaľ sa podarí nájsť súlad medzi potrebami organizácie a potrebami uchádzača. Toho možno dosiahnuť, pokiaľ zamestnávateľ poskytne realistickú predstavu o ponúkanom mieste a ich požiadavkách na uchádzača, ktorý si môže porovnať svoje pracovné priority a očakávania so skutočnosťou.“ (Dvořáková a kol. 2007, str. 133)

Získavanie zamestnancov je podľa Kachaňákovvej, Nachtmannovej a Joniakovej (2008) súčasťou celkového procesu formovania pracovného potenciálu organizácie. Aktivity zamerané na cieľavedomé utváranie, rozvíjanie a využívanie ľudského potenciálu na základe strategických zámerov a cieľov organizácie, v súlade

s existujúcou kultúrou organizácie, označujú autori, najmä nemeckí, ako personálny marketing. Personálny marketing predpokladá vo väčších organizáciách pri obsadzovaní voľných pozícií aj aktívne využívanie vnútorného trhu práce. Zvlášť preferuje sústavné aktualizovanie motivácie súčasných zamestnancov tak, aby pracovali kvalitne, efektívne a identifikovali sa s organizáciou a kultúrou.

Pri výbere teda berieme do úvahy nielen odborné, ale aj osobnostné charakteristiky uchádzača.

Základnými subjektmi výberu zamestnancov sú:

- personálny útvar - dbá na dodržiavanie zákonov, navrhuje vhodné metódy výberu, zastrešuje výber po metodologickej, administratívnej a organizačnej stránke, zhromažďuje, kontroluje a uchováva príslušné dokumenty, zabezpečuje odbornú stránku posudzovania uchádzačov
- líniový manažéri - definujú voľné pracovné miesta, spolupracujú pri analýze práce, spolupracujú pri voľbe zdrojov a metód získavania zamestnancov, spolupracujú pri plánovaní postupu výberu, podieľajú sa na posudzovaní uchádzačov, vedú rozhovory s uchádzačmi a robia konečné rozhodnutie.

Proces získavania zamestnancov (Dvořáková a kol., 2007) zavŕšený výberom zahrňuje nasledovný postup:

- analýzu práce, identifikácia znalostí, schopností, zručností a iných osobnostných charakteristík požadovaných od uchádzača a plánovanie ľudských zdrojov
- spracovanie stratégie získavania, tj. akú pracovnú silu, z akých zdrojov, pomocou akých metód, za aké náklady a v akom časovom pláne
- výber vrátane vytvorenia metodiky výberov, tj.: predvýber uchádzačov na základe ich materiálov, testovanie, assessment centrá, výberový rozhovor
- hodnotenie efektívnosti získavania a výberu

Kritériá výberu zamestnancov

Podľa Kachaňákovvej (2003) sú kritériá výberu zamestnancov zadávané organizáciou, či jej jednotlivými úsekmi nasledovné:

- celoorganizačné kritériá súvisia s takými vlastnosťami, ktoré organizácia považuje u svojich zamestnancov za cenné a dôležité a ktoré ovplyvňujú posudzovanie predpokladov uchádzača pracovať v organizácii úspešne. Celoorganizačné kritériá sú

uplatňované skôr intuitívne a často aj subjektívne.

- úsekové kritériá sa vzťahujú na vlastnosti, ktoré by mal mať človek pracujúci v konkrétnom organizačnom útvare. Uchádzač by mal svojimi osobnostnými charakteristikami zapadnúť do kolektívu, nie je žiadúce, aby bol z neho cudzorodý prvok v tíme.

- kritérium pracovného miesta je tradičné kritérium, ktoré vychádza z opisu práce a špecifikácie požiadaviek na zamestnanca, pri výbere zamestnancov je stále najdôležitejšie, ale nie jediné rozhodujúce. Dôraz sa čoraz viac kladie na medziľudské vzťahy na pracovisku.

1.4. Základný cieľ a charakteristika pracovného miesta, právomoci a povinnosti prac miesta

Správny výber nového zamestnanca vyžaduje jasne vymedziť obsadzované pracovné miesto vrátane jeho očakávaných pracovných výsledkov. Čím má podnik jasnejšiu predstavu o obsadzovanom mieste, tým sa stáva aj ľahší a úspešnejší výberový proces. Zvýšenú pozornosť treba venovať takému pracovnému miestu, kde zamestnanci často zlyhávajú. Ak je tomu tak, treba sa pred zahájením náboru zamyslieť nad jeho úlohami, ktoré môžu byť neraz nerealistické, ale aj nad schopnosťami nadriadeného manažéra, ktorý môže mať na zamestnancov prehnané pracovné nároky.

Nemalo by sa podceňovať ani označenie pozície. Malo by charakterizovať zmysel pracovného miesta a podporovať sebadôveru jeho držiteľa. Taktiež by malo zachytávať zaradenie miesta v organizácii a aj jeho hierarchickú úroveň. Pre prehľadnosť by malo byť v súlade s označením obdobných pozícií v iných organizáciách.

Základom jasného a prehľadného vymedzenia pracovných miest je podľa Stýbla, Urbana a Vysokajovej (2007) ich päť základných charakteristík. Tvoria ich:

- základné ciele pracovného miesta
- jeho výkonové, resp. hodnotiace kritériá
- jeho rozhodovacie právomoci
- základné povinnosti, pracovné
- ďalšie podmienky miesta

Až na ich základoch možno určiť osobné požiadavky na kandidáta, ktoré sú s výkonom miesta spojené.

Základný cieľ pracovného miesta je spätý s účelom, pre ktorý bolo toto miesto vytvorené a očakávaného výsledku, s ktorým má byť vykonávané. Ak je jasne stanovený cieľ pracovného miesta, sú aj jasné a zrozumiteľné kritériá, na ktorých základe sú zamestnanci hodnotení. Kritériá sú väčšinou tvorené kombináciou výkonových ukazovateľov a kvalitatívnych štandardov pracovného chovania, resp. postoja k práci.

Ak má zamestnanec dosiahnuť cieľov svojej pozície, musí mať zodpovedajúce právomoci, napr. právomoc samostatne rozhodovať o pracovnom postupe, o použití firemných zdrojov a pod. Právomoci pracovného miesta by mali zahrňovať aj okruh a rozsah rozhodnutí, ktoré môže držiteľ miesta previesť sám a bez konzultácie so svojim nadriadeným. Právomoci, ktoré sú stanovené nejasne alebo nejednoznačne vedú k nespokojnosti, nezodpovednosti a alibizmu.

1.5. Špecifikácia osobných predpokladov vhodných kandidátov

Za požiadavky na kandidátov na pracovné miesto možno považovať: vzdelanie, odborné znalosti a schopnosti, pracovné skúsenosti, riadiace schopnosti a zručnosti, sociálne komunikačné schopnosti, osobné vlastnosti a motivačné predpoklady, jazykové, počítačové a ďalšie špeciálne schopnosti, osobná flexibilita, potenciál ďalšieho rozvoja a zdravotný stav. Pri ich špecifikácii je vhodné si vopred stanoviť, ktoré kvalifikačné požiadavky sú nevyhnutné a ktoré skôr žiaduce.

Ako uvádza Stýblo, Urban a Vysokajová (2007), individuálne rozdiely, majúce pri výbere a riadení ľudí spravidla najväčší význam, súvisia s ľudskými schopnosťami. Schopnosti, alebo osobné predpoklady pre výkon určitej činnosti, vznikajú kombináciou vroděných vlôh a výsledkov učenia. Väčšinou ich možno zaradiť do štyroch kategórií: fyzické a psychomotorické schopnosti, rozumové schopnosti, sociálne a nakoniec schopnosti riadiace.

Na rozdiel od schopností, ktoré je možné zdokonaľovať, je osobnostný profil zamestnanca relatívne nemenný. Osobnostný profil človeka odráža zdedené vlastnosti

a vplyvy sociálneho a kultúrneho prostredia – výchovu a rannú sociálnu skúsenosť, vzdelanie a profesnú príslušnosť a pod. Vrodené dispozície sú však pre ich utváranie rozhodujúce.

K základným osobnostným vlastnostiam podľa Stýbla, Urbana a Vysokajovej (2007), ktorými sa môžu jednotlivé osoby vzájomne odlišovať, patrí päť povahových rysov. Tvorí ich:

- extraverzia či introverzia
- emocionálna stabilita či labilita
- sklon k spolupráci či súperivosti
- svedomitosť či ľahkovážnosť
- otvorenosť či naopak uzatvorenosť voči novým skúsenostiam.

Jednotlivé osobnostné vlastnosti môžu byť u konkrétnej osoby kombinované a to akýmkoľvek spôsobom. Miera, s ktorou sa jednotlivé osobnostné vlastnosti a kombinácie vyskytujú u jednotlivých osôb, vytvára ich individuálny osobnostný profil.

Osobná motivácia

Podobne ako u schopností a osobných vlastností existujú medzi osobami značné rozdiely aj v záujmu o prácu či v zdrojoch ich osobnej pracovnej motivácie. Zdroje individuálnej pracovnej motivácie možno triediť rôznymi spôsobmi, môžeme však použiť päť základných skupín:

- motivácia spočívajúca na získaní finančnej odmeny, tj. tzv. vonkajšia pracovná motivácia
- motivácia založená na zaujímavosti či zábave z práce, čiže vnútorná pracovná motivácia
- motivácia založená na osobnej povesti či odbornej reputácii
- motivácia založená na potrebe dosiahnutia určitého osobného výkonu, snahe vyriešiť problém, dosiahnuť určitého výsledku alebo prekonať prekážku
- motivácia spočívajúca na spoločenskom poslaní práce

Jednotlivé motivačné faktory pochopiteľne nepôsobia izolovane a v praxi sa vzájomne dopĺňajú a prelínajú (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2007).

Pracovný postoj

Pracovný postoj je rozdiel v reakcii dvoch zamestnancov na určitú pracovnú situáciu alebo v spôsobe jej osobného vyhodnotenia. Významné sú predovšetkým tieto tri typy postojov, a to pracovná spokojnosť, vzťah k organizácii a záujem o prácu.

Individuálne rozdiely a kreativita

S kreativitou či so sklonom k inováciám podľa Stýbla, Urbana a Vysokajovej (2007) súvisia určité osobné vlastnosti – široké záujmy, tendencia byť priťahovaný zložitejšími úlohami, predstavivosť, osobná energia, nezávislosť a silná sebadôvera. S kreativitou súvisia aj určité rozumové schopnosti, predovšetkým schopnosti divergentného a konvergentného myslenia. Divergentné uvažovanie spočíva v schopnosti vyhľadávania rozdielov medzi rôznymi situáciami, konvergentné uvažovanie naopak v schopnosti vyhľadávať ich podobnosti.

Personálne charakteristiky

Personálne charakteristiky delíme podľa Evangelu (2009) do troch oblastí: osobné, sociálne a profesné.

Osobné charakteristiky sú základom pre rozvoj v sociálnej a profesnej oblasti. Priamo ovplyvňujú chovanie rozhodovanie, premýšľanie a utváranie hodnotového rebríčka zamestnanca. Ich hodnota je viacmenej stabilná, mierny rozvoj môže nastať vďaka osobným skúsenostiam. Patria sem najmä adaptácia na prostredie, otvorenosť novým podnetom, stabilita v myslení a rozhodovaní, schopnosť definovať priority, kreativita, dominantnosť, strategické, analytické a logické myslenie, koncentrácia, záverečná precíznosť a starostlivosť.

Sociálne charakteristiky napovedajú, ako sa nový pracovník aklimatizuje, aké jednanie je pre neho v medziľudských vzťahoch typické. Sociálne charakteristiky majú základ v osobnostných rysoch, ale ich úroveň a rozvoj je ovplyvnený impulzmi z okolia, ako je výchova rodiny a jej hodnoty, dosiahnuté vzdelanie, životné skúsenosti, získané kultúrne vzorce a normy. Veľké percento týchto zručností a vlastností je naučených. Medzi sociálne charakteristiky patrí najmä odolnosť voči stresu, umenie improvizácie, schopnosť riskovať, empatia, otvorenosť vo vzťahoch, schopnosť konštruktívneho riešenia, komunikatívne schopnosti v zmysle vyjednávania, komunikatívne schopnosti ako úroveň slovnej zásoby, samostatnosť v myslení, organizačné schopnosti, schopnosť kritického myslenia a všeobecný prehľad.

Profesné charakteristiky zahrňujú hlavné aspekty z pracovnej oblasti, ktoré potrebujeme poznať o novom zamestnancovi. Prezradia nám, či sa uchádzač hodí na

obsadzovanú pozíciu z hľadiska firemnej kultúry, súčasných a plánovaných požiadavok na výkon danej práce a tímu, do ktorého bude zaradený. Zahrňujú najmä osobné a sociálne aspekty obohatené o profesné zručnosti, skúsenosti z pracovného prostredia, záujmy a ciele. Patrí sem predovšetkým zameranie na kariérny postup, komunikatívna schopnosť v zmysle vedenia a riadenia ľudí, schopnosť vystupovať ako neformálna autorita, schopnosť riadiť tím, miera tímovej spolupráce, štýl riadenia, schopnosť koordinovať, vysoká potreba výkonu, plánovité jednanie a motivácia.

2. Metódy získavania zamestnancov

Metódy získavania pracovníkov na uvoľnené alebo novovytvorené pracovné miesta možno rozdeliť podľa miery aktivity organizácie /aktívna, alebo pasívna/, podľa smeru, kam sa organizácia obracia /vonkajšie alebo vnútorné zdroje/, či podľa ciest, ktorými noví ľudia do organizácie prichádzajú. Aktívne získavanie pracovníkov sa v závislosti na type obsadzovaného miesta môže opierať o vyhľadávanie kandidátov vo vnútri organizácie, získavania uchádzačov na základe osobných doporučení spolupracovníkov alebo profesionálnych kolegov, získavanie nových zamestnancov na školách, pomocou úradov práce, agentúr, sprostredkujú pracovníkov na dočasné alebo trvalé zamestnanie, personálnych spoločností zaoberajúcich sa vyhľadávaním kandidátov, prostredníctvom internetu, personálnej inzercie v médiách a pod. (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2007).

U väčších spoločností patrí k základnej metóde získavania pracovníkov trvalá tvorba image prestížneho zamestnávateľa s cieľom zabezpečiť, aby bolo čo najviac pracovných pozícií obsadených na základe žiadostí spontánnych uchádzačov, tj. bez použitia inzercie a ďalších nákladných foriem náboru.

2.1. Hlavné metódy personálneho náboru

2.1.1. Pohľad do vnútra organizácie

Väčšina väčších organizácií sa riadi pravidlom, že pri hľadaní kandidátov je vhodné pozrieť sa najskôr do vnútra firmy.

„Obsadzovanie pozícií vnútornými zdrojmi je nielen je nielen ľahšie a lacnejšie, ale vedie spravidla k vyššej motivácii ostatných zamestnancov. Vnútorní kandidáti majú navyše aj tú výhodu, že sú už s chodom organizácie a jej kultúrou oboznámení“ (Stýblo, Urban Vysokajová, 2007, str. 86).

Ak hľadá podnik súčasne väčší počet kandidátov alebo sú obsadzované miesta preň významné, môže byť pohľad do vnútra organizácie rozšírený do podoby personálneho alebo manažérskeho auditu, ktorý je spravidla zadaný vonkajšej poradenskej spoločnosti.

Ide o službu zameranú na komplexné posúdenie predpokladov jednotlivých členov existujúceho manažérskeho tímu podniku a jeho personálnych záloh, to vzhľadom k cieľom a úlohám, ktoré pred nimi stoja a na pozadí poradenských skúseností spojených zo širšou znalosťou predpokladov manažérskej úspešnosti v jednotlivých oblastiach. Jeho cieľom môže byť nielen obsadenie voľných či novovytvorených miest, ale i maximálne využitie manažérskeho potenciálu podniku, poprípade porovnanie manažérskych zdrojov podnikov so situáciou iných firiem (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2007).

Tienistou stránkou riadenej vnútornej mobility podľa Dvořákovej a kol. (2007) je, že vedúci zamestnanec alebo personálny útvar zohľadňuje pri rozhodovaní o zamestnancoch nielen jeho pracovný výkon a schopnosti, ale taktiež aj iné faktory, napr. osobné vzťahy, ktoré nemusia korelovať s doterajšou alebo budúcou výkonnosťou zamestnanca. Chýlostivým bodom pri internej mobilite môže byť negatívny postoj predstavených k účasti podriadených na výberovom konaní na iné pracovné miesta alebo vedúce funkcie. Riešením môže byť, že zmenu zaradenia doporučuje o jeden stupeň vyšší vedúci zamestnanec, alebo ak personálny útvar vyberie a vyzve vhodného kandidáta k prihláseniu sa do výberového konania

Priebeh vnútorného výberového konania

Zmyslom výberového konania je získať vhodného zamestnanca na pracovné miesto výberom z najmenej dvoch záujemcov. Súbežne s vyhlásením výberového konania menuje personálny riaditeľ výberovú komisiu. Jej predseda je väčšinou personálny riaditeľ, členmi sú obyčajne vedúci príslušného útvaru, predstavitelia manažmentu a zástupca personálneho útvaru.

Vyhlásenie výberového konania obsahuje najmä tieto údaje: základné charakteristiky pracovného miesta, dátum odkedy má byť dané miesto obsadené, kvalifikačné a osobné požiadavky záujemcu, potrebné doklady žiadateľa, ktoré ma predložiť, miesto, kde sa odovzdávajú prihlášky, spôsob a termín výberového konania a spôsob a termín vyhlásenia výsledkov výberového konania.

Po prijatí všetkých správne vyplnených prihlášok na výberové konanie ich komisia vyhodnotí a vyberie vhodných uchádzačov, s ktorými sa uskutoční osobný pohovor. Poverený pracovník personálneho útvaru na základe rozhodnutia komisie informuje tých záujemcov o obsadzovanú pozíciu, ktorých prihlášky neboli prijaté do

výberového konania. Súčasne pozve k výberovému konaniu tých záujemcov, ktorých prihlášky boli prijaté. Následne výberová komisia uskutoční vlastné výberové konanie.

Základné hodnotenie kandidátov pozostáva zo štruktúrovaného interview. Predmetom posúdenia výberovej komisie by mali byť podľa Stýbla, Urbana a Vysokajovej (2007) tieto témy:

- do akej miery sa kvalifikačné a osobnostné charakteristiky uchádzača zhodujú s predstavou o obsadení danej pozície
- do akej miery bude uchádzač schopný splniť nároky pracovného miesta
- aká je pravdepodobnosť, že uchádzač naviaže priaznivé osobné vzťahy s kolegami
- či má záujemca skutočný záujem o danú pozíciu a aká je pravdepodobnosť, že pôjde o dlhodobý pracovný pomer
- či je tu niečo, čo môže uchádzačovi brániť vo výkone práce na danom poste
- zdravotný stav uchádzača.

Po ukončení výberového konania vypracuje výberová komisia návrh na obsadenie pracovného miesta a jeho odôvodnenie. Výberová komisia sa usiluje vždy o konsenzuálne rozhodnutie, ak k nemu nedôjde, väčšinou nasleduje rozhodnutie hlasovaním. O výsledkoch výberového konania by mal byť následne vypracovaný protokol. Na záver výberová komisia informuje uchádzačov o výsledkoch výberového konania a personálny útvar pripraví potrebné náležitosti k preradeniu úspešného kandidáta.

Výhody tohto typu prijímania uchádzačov na dané pracovné miesto spočívajú najmä v nižších nákladoch a rýchlejšom obsadení pracovného miesta, vyššej motivácii zamestnancov /možnosť pracovného postupu/, rýchlejšej adaptácii vhodného kandidáta a skutočnosti, že vhodný kandidát pozná organizáciu a nehrozí veľký rozpor medzi očakávaniami od pracovného miesta.

Z nevýhod možno spomenúť najmä obmedzený výber uchádzačov, potom tzv. podnikovú slepotu /nový človek prijatý z externého prostredia často prinesie nový pohľad/, zvýšené náklady na vzdelávanie zamestnancov a neprijatie kolegami, najmä ak sa z bývalého kolegu stane nadriadený.

2.1.2. Doporučenie zamestnancom

Doporučenie zamestnancom je podľa Dvořákovéj a kol. (2007) lacná a účinná metóda získavania pracovníkov. Touto metódou prichádza do organizácie nová pracovná sila, ktorá z neformálnych kontaktov pozná, aká je organizačná kultúra, jej normy a hodnoty a má predstavu, čo sa od nej očakáva, aby bola pre zamestnávateľa akceptovateľná. Z komparatívnych štúdií o metódach získavania vychádza, že u neformálnejších metód, napr. doporučením zamestnancom a samotného prihlásenia, existuje väčšia pravdepodobnosť dlhšieho pracovného vzťahu než u viac formálnych metód, ako sú inzeráty v novinách, ktoré získajú väčší počet žiadateľov o zamestnanie v porovnaní s ostatnými metódami. Prax rovnako potvrdzuje, že ľudia, ktorí už niekedy predtým pracovali pre organizáciu, odvádzajú vynikajúce pracovné výsledky, dlhšie zotrávajú v pracovnom pomere a majú lepšiu pracovnú morálku.

Vlastní zamestnanci poznajú náplň pracovného miesta, ktoré sa obsadzuje a zároveň poznajú ľudí s požadovanými predpokladmi na dané pracovné miesto. Za nich preberajú v určitej miere aj záruku. Takto získaní noví zamestnanci sa snažia dobre plniť svoje pracovné povinnosti, aby nesklamali dôveru ľudí, ktorí ich doporučili. Táto metóda je finančne nenáročná a odporúča sa najmä na prekennutie krátkodobej potreby, nevylučuje sa však ani dlhodobé zamestnanie takto získaného zamestnanca. Nie je to univerzálna metóda a určite by sa nemala využívať na získavanie špecialistov a manažérov (Kachaňáková, Nachtmannová a Joniaková, 2008).

Dobrych kandidátov možno často nájsť na základe osobných doporučení profesionálnych kolegov, spolupracovníkov, priateľov alebo známych. Výhoda tejto cesty spočíva najmä v tom, že doporučenie získavame od osoby, ktorej úsudku môžeme veriť. O silných a slabých stránkach kandidátov môžeme od dôveryhodnej osoby získať podstatne bližšie informácie ako na základe obyčajného životopisu. Na podporu tejto metódy získavania nových zamestnancov možno niekedy použiť aj určité stimulačné nástroje, spočívajúcich v odmeňovaní zamestnancov, ktorí schopného kandidáta privedú alebo doporučia.

Metódu osobného doporučenia naopak spravidla nemožno použiť vtedy, ak dochádza k tendencii manažérov obklopovať sa osobami, ktoré poznajú zo svojho

minulého pôsobiska. Ak ide o osoby, ktorým pracovne a ľudsky veria, iste ich nie je treba zásadne odmietat'. Ak sa stane však táto tendencia u určitého manažéra rozhodujúcim spôsobom prijímania nových zamestnancov, môže to byť preto, že sa manažér snaží vytvoriť si v spoločnosti svoje osobné, neformálne záujmové skupiny. Môže ísť aj o výraz jeho osobnej neistoty, tu je však na mieste odstrániť ju inými prostriedkami. Ak je uvedená tendencia spojená s vyšším finančným ohodnotením osôb so zvláštnymi vzťahmi, môže byť jej dôsledkom v podmienkach obmedzeného rozpočtu oddelenia i nemožnosť prijať na ďalšie miesta skutočne kvalifikované osobnosti (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2007).

2.1.3. Priame hľadanie

Dôvodom použitia tejto metódy je najmä to, že u významných pozícií si zamestnávateľ spravidla praje uskutočniť podrobný prieskum schopných manažérov na trhu v danej oblasti a neuspokojuje sa s náhodnou vzorkou kandidátov, ktorí sa prihlásia na inzerát. K ďalším dôvodom potom možno spomenúť aj to, že skutočne schopní manažéri sa na inzerát neprihlásia a dávajú spravidla prednosť možnosti kontaktu s personálnym poradcom.

Profesionálna pomoc pri vyhľadávaní kandidátov pre vrcholové a špecializované pozície sprevádzaná cestou priameho hľadania a osobného oslovenia kandidátov predstavuje podľa Stýbla, Urbana a Vysokajovej (2007) samostatnú formu manažérskeho personálneho poradenstva odohrávajúceho sa v úzkej spolupráci klienta a poradcu. Postup sa opiera o dôkladnú analýzu obsadzovanej pozície, jej náplne, cieľov a začlenenia do firemného organizmu i celkového významu pre firmu a jej stratégiu. Vlastný poradenský postup spočíva potom v cielenom vyhľadávaní osobností, ktorí svojim profilom danej pozícií najviac odpovedajú.

Poradca sa v tomto prípade spravidla snaží aj o to, aby našiel kandidátov, ktorých odborný aj manažérsky potenciál u ich terajšieho zamestnávateľa nie je úplne využitý. Úlohou personálneho poradcu je posúdiť potenciálnych kandidátov na základe ich odborných schopností, doterajšej profesnej úspešnosti a toho, na koľko a ako svojimi špecifickými skúsenosťami môžu prispieť k ďalšiemu rozvoju firmy. Jeho úlohou je spravidla i zhromaždiť kvalitné referencie na vytipovaných kandidátov, opierajúc sa o skutočne objektívne, kvalifikované a nestranné zdroje. Správa o jednotlivých

kandidátoch, ktorú personálny poradca podniku predáva, je v tomto prípade podstatne podrobnejšia než v prípade personálnej agentúry a rozsiahlejšie sú i záruky, ktoré poradenská spoločnosť za svojich kandidátov poskytuje.

Ako píše vo svojej publikácii Stýblo, Urban a Vysokajová (2007), podmienkou úspechu v oblasti priameho hľadania manažérov a špecialistov je zo strany poradenskej firmy nielen dobrá znalosť špecifických nárokov jednotlivých typov pozícií, širšieho pozadia jednotlivých odvetví a podnikov, ktoré v nich pôsobia. Predpokladom je i osobná znalosť kľúčových hráčov manažérskeho sveta v jednotlivých odvetviach a oblastiach ekonomiky. Vedľa týchto znalostí však priame hľadanie spravidla vyžaduje i veľmi aktívne a časovo značne náročné systematické vyhľadávanie potencionálnych kandidátov, k čomu profesionálne firmy pôsobiace v tejto oblasti vytvárajú špecializované štruktúry.

Okruh osôb je bezprostredne oslovený personálnym poradcom, pričom najskôr sa jedná o krátky telefonát a potom nasleduje dôverný pohovor s cieľovou osobou, pri ktorom sa personálny poradca snaží vzbudiť záujem o miesto, ktoré treba obsadiť. Profesionálny Head-hunteri /lovci mozgov/ v oblasti top-manažmentu kontaktujú zodpovedajúcich riadiacich pracovníkov znova a znova, aby zistili, či u nich došlo k zmene záujmu. Personálne poradenské firmy organizujú taktiež stále častejšie vlastné, niekoľkodenné náborové akcie, na ktorých sa môže zúčastniť aj viac podnikov zároveň, čím sú znižované náklady každého jednotlivého podniku. To je výhodné najmä pre menšie a začínajúce podniky. Náklady na zapojenie personálneho poradcu sú závislé od výšky hrubého ročného príjmu sprostredkovaného pracovníka a pohybujú sa na úrovni 25-30% z tejto čiastky (Kasper a Mayrhofer, 2005).

2.1.4. Dočasné pridelenie zamestnanca / personálny leasing/

Pre väčšie spoločnosti je mnohokrát výhodnejšie požičať si ľudí, než ich zamestnať ako svojich kmeňových zamestnancov. Kontraktovaní zamestnanci pracujú pre agentúru, ktorá je ich zamestnávateľom. Agentúra tak dokáže rýchlo reagovať na požiadavky spoločnosti a poskytne jej potrebného zamestnanca na dobu, na ktorú ho organizácia potrebuje. Personálny leasing sa v súčasnosti prudko rozvíja najmä v automobilovom odvetví, mnohé ďalšie podnikateľské subjekty ho využívajú ako vhodnú

alternatívu k vlastným kmeňovým zamestnancom.

Realizácia dočasného zamestnávania podľa Kachaňákovej, Nachtmannovej a Joniakovej (2008) predpokladá podľa Zákonníka práce splnenie niekoľkých podmienok:

- agentúra sa so svojim zamestnancom písomne dohodne, že ho dočasne prideli na výkon práce k inej právnickej alebo fyzickej osobe /užívateľský zamestnávateľ/
- agentúra sa so svojim zamestnancom dohodne na podmienkach zamestnania u užívateľského zamestnávateľa. Písomná dohoda musí obsahovať najmä názov a sídlo užívateľského zamestnávateľa, deň, kedy dočasné pridelenie vznikne, dobu, na ktorú sa dočasné pridelenie dohodlo, druh a miesto výkonu práce, mzdové podmienky a podmienky jednostranného ukončenia výkonu práce pred ukončením doby dočasného pridelenia.
- užívateľský zamestnávateľ ukladá dočasnému zamestnancovi pracovné úlohy, organizuje, riadi a kontroluje jeho prácu, utvára priaznivé pracovné podmienky a zaisťuje bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci
- užívateľský zamestnávateľ nemôže voči dočasne pridelenému zamestnancovi robiť pracovno právne úkony, dočasne pridelený zamestnanec zostáva v pracovno právnom vzťahu s pôvodným zamestnávateľom /agentúrou/
- mzdu, náhradu mzdy a cestovné náklady poskytuje dočasne pridelenému zamestnancovi pôvodný zamestnávateľ /agentúra/. Pracovné podmienky, mzdové podmienky a podmienky zamestnávania musia byť rovnako priaznivé pre dočasného zamestnanca ako pre kmeňových zamestnancov podniku.
- dočasné pridelenie sa končí uplynutím času, na ktorý sa dohodlo. Pred uplynutím tohto času sa môže skončiť dohodou alebo výpoveďou.

2.1.5. Spolupráca s personálnou agentúrou

Spolupráca s personálnou agentúrou môže výrazne uľahčiť vyhľadanie vhodného zamestnanca. Sprostredkovanie práce cez agentúru sa týka najmä manuálnych pozícií a jednoduchších administratívnych činností. Väčšina agentúr vyžaduje honorár odvodený od základného ročného platu vo výške 15-20%.

K úskaliam činnosti personálnych agentúr, ktoré je treba mať na pamäti, patrí podľa Stýbla, Urbana a Vysokajovej (2007) predovšetkým to, že ich služby môžu mať masový charakter, ktorý vedie k tomu, že ich prístup ku kandidátom nie je individuálny,

ich hodnotenie uchádzačov je spravidla jednoduchšie /mnohokrát sa opiera iba o ich profesný životopis alebo formulár, o ktorého vyplnenie je uchádzač požiadaný, prípadne o skupinovo zadávané psychologické testy/, a že sú spravidla v kontakte s väčším počtom potencionálnych zamestnávateľov, takže ich prostredníctvom získava uchádzač prístup k väčšiemu počtu firiem. Častým kameňom úrazu býva i kvalita jej vlastných zamestnancov, ktorí nie sú vždy vzhľadom k svojim vlastným pracovným skúsenostiam schopní plne chápať náplň, nároky a požiadavky pozícií, ktoré obsadzujú. Táto skutočnosť môže ovplyvniť nielen kvalitu ich výberu uchádzačov, ale aj kvalitu informácií, ktoré týmto kandidátom pred ich jednaním s potenciálnym zamestnávateľom poskytujú.

Podnikoví personalisti spolupracujúci s personálnou agentúrou by sa preto vždy mali zaujímať o to, kto sa bude vyhľadávaním či výberom ich kandidátov zaoberať, aké sú jeho skúsenosti s pracovnými miestami podobného typu i hodnotením potencionálnych kandidátov, aká správa im bude o kandidátoch predaná, aké ďalšie služby im agentúra ponúka a aké záruky na vybraných klientov poskytuje. Pravidlom u personálnej agentúry by malo byť, že potencionálny zamestnávateľ získa mimo životopisu kandidáta i stručné, ale výstižné hodnotenie jeho schopností, profesných skúseností a povahových charakteristík vrátane zhrnutia jeho hlavných silných a slabých stránok. Samostatná pozornosť by s týmto hodnotením mala byť venovaná motivácii kandidáta, t.j. dôvodom, prečo sa o miesto uchádza, jeho platovým očakávaniam, kariérenému postupu a ďalším predstavám do budúcnosti a pod. Základným etickým požiadavkom potom je, aby uchádzač bol agentúrou o výsledku svojich kontaktov s potencionálnym zamestnávateľom informovaný (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2007).

2.1.6. Inzercia

Akonáhle vie personálne oddelenie, že bude obsadzovať voľné pracovné miesto, musí sa rozhodnúť, akým spôsobom bude potencionálnych uchádzačov o tom čo možno najvhodnejším spôsobom informovať. K inzercii voľných pracovných miest sa využívajú metódy typu: oznamovacie vývesky spoločnosti, miestne alebo celoštátne noviny, odborné časopisy, noviny alebo magazíny minoritných skupín, univerzitné alebo školské kariérne strediská, rozhlas, televízia, internetové stránky a burzy práce.

Personálne oddelenie bude potrebovať posúdenie metód inzerovania z hľadiska ich vhodnosti pre jednotlivé voľné miesta. Úvahy personalistu sa budú týkať pravdepodobnosti nájdenia ľudí s určitými odbornosťami v určitých geografických lokalitách, ďalej typu kvalifikácie, ktorú hľadáme, úrovňou platu, ktorý ponúkame..

Náklady na inzerciu sú rovnako jedným z faktorov. Základným účelom inzercie je zaistiť dostatok prihlášok vhodne kvalifikovaných osôb. Inzerát by mal obsahovať nasledovné: názov spoločnosti a informácie o nej, názov pracovného miesta a jeho hlavné povinnosti, požadované kvalifikácie, schopnosti a zručnosti, plat a výhody, miesto výkonu práce a spôsob, ako sa prihlásiť.

Nadpis či hlavička inzerátu sú veľmi dôležité. Najjednoduchší a najbežnejší postup je dať sem názov práce či pracovného miesta vytlačený výrazným typom písma. Aby inzerát upútal pozornosť, je vhodné uviesť plat a informáciu, pokiaľ si to charakter pracovnej pozície vyžaduje aj benefity ako osobný automobil, notebook, mobil a pod.

V uchádzačoch oprávnené vzbudzujú podozrenie také formulácie, ako plat bude primeraný veku a skúsenostiam, alebo plat dohodou. Tieto formulácie obvykle znamenajú buď to, že plat je tak nízky, že sa ho podnik bojí uverejniť. V žiadnom prípade by sa nemali nepoužívať čísla poštovej schránky /P.O. BOX/.

V inzeráte by mali byť uverejnené podstatné charakteristiky pracovného miesta, dostatok miesta by mal byť venovaný požadovaným skúsenostiam a praxi a o odmene. Inzerát by mal končiť informáciou o tom, ako by sa mal záujemca o zamestnanie uchádzať.

Dôležitá je aj voľba média. Najvhodnejšie na získanie manažérov, technikov a špecialistov bývajú prestížne noviny. Celoštátne denníky či populárne časopisy môžu byť užitočné pri získavaní takých pracovníkov, akými sú napríklad obchodní zástupcovia a predajcovia. Lokálna tlač je obvykle najvhodnejšia k získaniu úradníckych, administratívnych a robotníckych profesií. Odborné časopisy oslovia určité skupiny profesií priamo, no výsledky nemusia byť konštantné.

2.1.7. Získavanie zamestnancov prostredníctvom internetu

Uchádzači, ktorí prostredníctvom internetu hľadajú voľné pracovné miesta, užívajú viacero výhod oproti inzercii v tlači. Mnohé organizácie si preto vytvárajú vlastné internetové stránky, na ktorých je uvedená aj ponuka voľných pracovných miest. Internetová inzercia umožňuje uchádzať sa o danú pozíciu on-line, vyplniť elektronickú databázu, poslať životopis, motivačný list, dokonca v poslednej dobe sa prostredníctvom internetu vyplňa aj vstupný test, či dotazník, na základe ktorého, pokiaľ je uchádzač úspešný, sa uskutočňuje osobný pohovor, ktorý je o to dynamickejší a umožňuje o kandidátovi získať poznatky skôr, ako je vôbec na pohovor pozvaný. Navyše informácie na internete sú zväčša štedrejšie na podrobnosti o pracovnom mieste, nachádzajú sa tam odkazy na obdobné pozície a je teda možnosť porovnať si ponuky detailnejšie. I keď bol spočiatku internet využívaný najmä na hľadanie odborníkov v rámci oboru informačných technológií, dnes sa tam dajú nájsť profesie od upratovačky až po pozície v najvyšších štruktúrach najväčších organizácií.

Hlavnou výhodou internetu je, že je lacnejší, než tradičné spôsoby oslovovania potencionálny záujemcov. Môže tak pokryť väčší počet uchádzačov a rýchlejšie spracovať zaslané dokumenty. Za nevýhodu možno považovať pracnosť v triedení došlých odpovedí od uchádzačov, je preto vhodné nájsť dostatočne efektívny filter, ktorý by odbremenil organizáciu, aby nebola zavalená príliš veľkým množstvom nevhodných alebo zle vyplnených žiadostí od uchádzačov.

2.1.8. Úrady práce, databáza bývalých zamestnancov, školy a vzdelávacie inštitúcie

Úrad práce

Úrady práce nie sú spravidla efektívny zdroj vhodných kandidátov, najčastejšie sa využívajú na obsadzovanie menej kvalifikovaných pozícií. Je to však najlacnejší spôsob získavania zamestnancov, neraz veľmi výhodne dotovaný štátom, ktorý tak podporuje zamestnanosť dlhodobo nezamestnaným osobám rôznymi príspevkami, či už vo forme dotácií na konkrétne pracovné miesto alebo jednorazovom príspevku pri zamestnaní dlhodobo nezamestnaného človeka.

Databáza bývalých zamestnancov

Väčšina organizácií eviduje v archívoch svojich bývalých zamestnancov aj s ich aktuálnymi údajmi. V prípade aktuálnej potreby, napríklad úmrtí zamestnanca či hodinovej výpovedi pri porušení pracovnej disciplíny, je tak organizácia schopná na danú pozíciu ihneď dosadiť človeka, ktorý nepotrebuje veľa času na zaučenie. Je to finančne pomerne nenáročná metóda, vhodná je najmä na preklopenie krátkodobej potreby.

Spolupráca so školami a vzdelávacími inštitúciami

Nákladovo veľmi efektívna metóda. Týmto spôsobom hľadajú organizácie väčšinou tých uchádzačov, ktorých majú záujem zaškoliť vo vlastnej spoločnosti. Väčšinou sa jedná o pracovníkov, ktorí sú vo svojom obore špecialisti, a to v akomkoľvek smere, či už ako odborníci v informačných technológiách, absolventov strojníckych, stavebných a im podobných fakúlt, u robotníckych pozícií to môžu byť profesie ako zvarač, obrábač kovov či špecialista na inú nedostatkovú profesiu. Uchádzačov o konkrétne pracovné miesta v danej organizácii si zabezpečujú spoločnosti už počas ich štúdiá a neraz ich podporujú aj finančne, napríklad formou štipendií či pôžičiek.

2.2. Voľba a štandardizácia normatívnych dokumentov požadovaných od uchádzačov

Organizácia na základe profilu obsadzovaného miesta určí, ktoré písomné dokumenty bude od uchádzačov požadovať a v akej forme. Medzi základné normatívne dokumenty patria:

- žiadosť o prijatie do pracovného pomeru /štandardizovaná alebo voľná/
- životopis /štruktúrovaný alebo voľný/
- sprievodný /motivačný/ list
- referencie
- osobný dotazník
- doklady o vzdelaní /vysvedčenia, diplomy, certifikáty/
- výpis alebo odpis z registra trestov

2.2.1. Žiadosť o prijatie do pracovného pomeru

Žiadosť o prijatie do pracovného pomeru je prvým dokumentom, ktorý uchádzač o zamestnanie musí vypracovať, pokiaľ sa chce uchádzať o obsadzovanú pracovnú pozíciu. Vo väčšine prípadov je na samotnom uchádzačovi, akej formulácii v tomto dokumente dá prednosť. V žiadosti o pracovné miesto je potrebné presne uviesť, o aké pracovné miesto má uchádzač záujem, a dátum, kedy na pracovné miesto môže nastúpiť.

Niektoré organizácie majú k dispozícii štandardizovaný formulár, ktorý poskytujú žiadateľovi o pracovné miesto.

2.2.2. Životopis

Životopis alebo Curriculum vitae, CV /z lat. obraz života/ patrí k základným normatívnym personálnym dokumentom. Organizácie majú rôzne požiadavky a predstavy o životopise. Aby však pre zamestnávateľa dosahoval požadovanú informačnú hodnotu, mal by mať vopred určenú formu a obsah.

Analýza životopisu tvorí východziu metódu posúdenia, slúžiacu spravidla predovšetkým pre úvodnú selekciu potencionálnych uchádzačov. Umožňuje posúdiť najmä vzdelanie a relevantné pracovné skúsenosti uchádzačov a upozorniť na niektoré riziká spojené s uchádzačom, predovšetkým na pracovnú nestabilitu. Svoju vypovedajúcu hodnotu má aj spôsob zostavenia životopisu, dodržanie jeho náležitostí a jeho logickej štruktúry, vzhľadu a grafickej podoby.

Rozlišujeme tieto typy životopisov:

Voľný životopis

Voľný životopis je písaný formou eseje, uchádzač by mal opísať základné údaje zo svojho života. Na základe voľného životopisu sa dajú jednotliví uchádzači len ťažko porovnávať. Problematickým je fakt, že uchádzači upozorňujú len na svoje pozitíva, negatívne skúsenosti nemusia uviesť. Výhodou voľného životopisu je, že na jeho základe sa dajú hodnotiť vyjadrovacie schopnosti uchádzača a jeho schopnosť argumentovať v svoj prospech. Psychológ môže na základe voľného životopisu posúdiť aj osobnosť uchádzača.

Štruktúrovaný životopis

Štruktúrovaný životopis zaznamenáva všetky podstatné skutočnosti súvisiace s pracovným životom uchádzača. Výhodou je jeho prehľadnosť a ľahká porovnateľnosť uchádzačov. V súčasnej dobe sa štruktúrovaný životopis vyžaduje najčastejšie. Štruktúrovaný profesný životopis by mal mať štandardizovanú podobu zostávajúcu z niekoľkých základných blokov a jeho dĺžka by nemala príliš presiahnuť jednu stranu /maximum sú dve strany/.

K hlavným blokom štruktúrovaného životopisu by mali patriť základné osobné údaje, prehľad vzdelania, profesionálne skúsenosti, jazykové a počítačové znalosti, prípadné členstvá v organizáciách a záujmové činnosti vykonávané vo voľnom čase. Dôležitou súčasťou štruktúrovaného životopisu je i jeho grafická prezentácia, pre ktorú zväčša platí, že menej kreatívnych prvkov je lepšie.

Pološtruktúrovaný životopis

Pološtruktúrovaný životopis je kombináciou predchádzajúcich dvoch typov. Jeho cieľom je využiť výhody predchádzajúcich foriem a eliminovať ich nedostatky. Uchádzači v ňom musia uviesť informácie požadované organizáciou v štruktúrovanej forme a pritom majú voľný priestor, aby mohli uviesť ďalšie skutočnosti, ktoré považujú za dôležité. V tomto prípade životopis nahrádza aj sprievodný list.

Profesný životopis

Profesný životopis je najnovšou formou životopisu, obsahuje meno, kontakt a profesie, ktoré uchádzač počas svojho pracovného života vykonával. Uvádzajú sa len názvy profesií, nie organizácií, v ktorých pracoval.

K najčastejším okolnostiam zaslaného životopisu, ktoré by mali vyvolávať u potencionálneho zamestnávateľa určité otázky, prípadne viesť dokonca k odmietnutiu uchádzača podľa Stýbla, Urbana a Vysokajovej (2007) patrí:

- nejasná či neprehľadná štruktúra životopisu, predovšetkým nejasnosti týkajúce sa časovej postupnosti zastávaných miest, ich skutočnej náplne a zodpovednosti
- nadmerná podrobnosť údajov, najmä osobných, poprípade nepodstatných pre žiadanú pozíciu
- neúplné alebo chýbajúce informácie, predovšetkým nevysvetliteľné medzery medzi jednotlivými zamestnaniami, nedostatočná charakteristika minulých zamestnávateľov

- zreteľne nepravdivé informácie

Do úvahy sú zväčša brané také faktory, ako je počet zamestnaní ktoré zastával uchádzač za posledných päť rokov, ako dlho pracoval u jednotlivých zamestnávateľov, či existuje zrejmy postup v kariére a pod.

Niektoré organizácie požadujú životopis písaný rukou uchádzača, v tomto prípade sa robí grafologický rozbor rukopisu uchádzača.

2.2.3. Sprievodný /motivačný/ list

Sprievodný list sa čoraz častejšie využíva ako normatívny dokument. Štruktúrované životopisy svojou stručnosťou neumožňujú upozorniť na všetky pozitíva uchádzača. V sprievodnom liste by mal uchádzač uviesť, prečo sa o voľné miesto uchádza a prečo si myslí, že práve on je na dané miesto vhodný kandidát. Uchádzač uvádza podrobnejšie etapy osobného rozvoja na jednotlivých školách, ktoré absolvoval, ako aj významnejšie aspekty svojho profesijného rozvoja, na ktoré nebol priestor v štruktúrovanom životopise.

Hlavným cieľom sprievodného listu je zaujať potenciálneho zamestnávateľa. V mnohom práve sprievodný list rozhoduje o tom, či bude uchádzač zaradený do užšieho výberu alebo nie.

2.2.4. Referencie

Získanie referencií má dva základné ciele: overiť informácie, ktoré nám kandidát poskytol a získať nestranný pohľad na to, ako sa daný kandidát v práci skutočne chová. Najlepšie referencie sú spravidla tie, ktoré sa podarí získať od ich doterajších alebo minulých bezprostredných nadriadených alebo spolupracovníkov, najmä vtedy, pokiaľ sami medzi tým zmenili svojho zamestnávateľa. Referencie získané prostredníctvom personálneho oddelenia naproti tomu väčšinou nemajú inú než informatívnu hodnotu (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2007).

Zmyslom referencií je získať dôvernú konkrétnu informáciu o budúcom pracovníkovi a názor na jeho charakter, poprípade vhodnosť na pracovné miesto. Na pozície, ktoré sú spojené so zodpovednosťou, väčšími kompetenciami a pod. je nevyhnutné overiť si povahu predchádzajúcich zamestnaní, ich dĺžky, dôvody odchodu, poprípade výšky platu či zaradenie do platového tarifu. Názory na charakter sú pomerne menej spoľahlivé, ako dôvod možno uviesť neochotu alebo vyhýbanie sa poznámkam zamestnávateľov, ktoré by mohli príliš poškodiť daného uchádzača. Môžu mať formu žiadosti o napísaní listu potvrdzujúceho doterajší priebeh zamestnania.

Referencie prostredníctvom telefónu možno pokladať za doplnok k písomným referenciám. Výhodou je to, že ľudia sa skôr zdôveria pri neformálnom rozhovore bez toho, že by svoje názory a pocity mali verejne vyjadriť do listu, ktorý je o to záväznejší. Príliš kladné referencie môžu vyvolať podozrenie, že boli vytvorené účelovo.

Každopádne je vhodné, pokiaľ kandidát, ak mu to jeho doterajšia pracovná história dovoľuje, priloží k žiadosti o zamestnanie referencie aspoň od dvoch zamestnávateľov.

2.2.5. Osobný dotazník

„Osobný dotazník patrí k základným normatívnym dokumentom, na základe ktorého získavame informácie o uchádzačoch o zamestnanie. Umožňuje za krátky čas zhromaždiť údaje v koncentrovanej podobe od veľkého množstva uchádzačov. Vypovedacia schopnosť týchto informácií je podmienená obsahovou stránkou dotazníka, ktorá by mala vychádzať z poznatkov o výbere zamestnancov a potrieb v oblasti výberu v konkrétnej organizácii.“ (Kachaňáková, Nachtmannová a Joniaková, 2008, str. 84)

Väčšina organizácií sa snaží získať konkrétne informácie od uchádzačov o zamestnanie prostredníctvom dotazníkov, ktoré sú vypracované tak, aby boli štruktúrované do konkrétnych celkov a vypovedali o jednotlivých úsekoch profesného života uchádzača o zamestnanie. Na základe osobného dotazníku je následne vytvorený zoznam uchádzačov, ktorí budú pozvaní k osobnému pohovoru. Slúži taktiež aj ako podklad k založeniu osobnej karty zamestnanca v organizácii, pokiaľ samozrejme dôjde k tomu, že výberový proces bude preňho úspešný.

Podľa Kachaňákovvej (2003) rozlišujeme tieto typy dotazníkov:

- jednoduchý - obsahuje otázky, na ktoré uchádzač odpovedá iba niekoľkými slovami. Tento dotazník vyžaduje len holé fakty.
- otvorený - uchádzač má možnosť podrobnejšie opísať niektoré skutočnosti, ktoré dokresľujú jeho osobný a pracovný potenciál

2.3. Triedenie uchádzačov

Po uverejnení ponuky zamestnania a následne potom, čo sa nazhromaždilo dostatočné množstvo žiadostí uchádzačov o danú pracovnú pozíciu a taktiež uplynul termín podania žiadosti o zamestnanie, nasledujú kroky, ktoré spočívajú v triedení uchádzačov. Najprv by mala organizácia poďakovať všetkým kandidátom, ktorí poslali do spoločnosti životopis a uchádzali sa o uverejnenú prácu.

Následne na to by malo personálne oddelenie začať s kategorizáciou uchádzačov a to v tom zmysle, že by ich malo rozdeliť podľa toho, ako sa zhodujú ich schopnosti, zručnosti, vzdelanie a iné charakteristiky uchádzača s kľúčovými kritériami pracovného miesta. Až potom by sa mali priradiť k jednej z troch možností ďalšieho postupu, a to vhodní kandidáti, kandidáti na hranici prijateľnosti a nevhodní kandidáti.

Nevhodným kandidátom by sa malo v čo najkratšom čase poslať vyrozumie, či už elektronickou formou alebo listom, o tom, že do ďalšieho kola nepostupujú. Zabráni sa tým tak následným nedorozumeniam a neúspešný uchádzač tak aspoň nie je zbytočne na pochybách o tom, či je jeho žiadosť akceptovaná a prijateľná alebo nie.

Následne je nevyhnutné vyrozumieť vhodných uchádzačov o konkrétnom mieste a termíne ďalšieho výberového konania. Tieto informácie sa zväčša podávajú telefonicky, aby sa tak urobil aspoň malý obraz o komunikačných, organizačných a vyjadrovacích schopnostiach kandidáta. Prvé kolo výberového konania sa zväčša uskutočňuje v skupine, ktorú zostaví z vhodných kandidátov personálne oddelenie. Na jeho organizácii je aj spôsob vedenia osobných pohovorov. O možnostiach, ktorými môže postupovať personálne oddelenie pri výbere z uchádzačov na obsadzovanú pozíciu, si povieme v nasledujúcich kapitolách.

2.3.1. Psychologické testy

„Psychologický test je starostlivo zvolená, systematická a štandardizovaná procedúra pre vypracovanie vzorku odpovedí od uchádzačov, ktorú možno použiť k posúdeniu jednej alebo viac ich psychologických charakteristík v porovnaní s psychologickými charakteristikami reprezentatívneho vzorku nejakej odpovedajúcej populácie.“ (Armstrong, 2007, str. 387)

Na porovnanie vlastností a schopností uchádzačov s požiadavkami na dané pracovné miesto slúžia testy. Umožňujú objektívne a štandardizované meranie a pozorovanie viacerých osôb. Vo všeobecnosti je testovanie uchádzačov považované za pomocnú, resp. doplnkovú metódu výberu zamestnancov. Aby sa zabezpečila komplexnosť a väčšia vypovedacia schopnosť testovania, testy sa kombinujú, resp. zlučujú. Pri testovaní by mali byť dodržané určité podmienky - testy by mali zadávať a vyhodnocovať len odborníci, musí byť presne stanovené, čo a na aké účely bude testované. Testy by mali v konečnom dôsledku slúžiť len ako jeden z podkladov pri záverečnom posudzovaní kandidáta. Najčastejšie sa stretávame podľa Kachaňákovvej, Nachtmannovej a Joniakovej (2008) stretávame s použitím odborných a psychologických testov:

Odborné testy

Skutočnosť, že uchádzači majú požadované vzdelanie a prax ešte nemusí neznamenať, že sú na požadovanej úrovni aj po odbornej stránke. Ich výhody sú založené najmä na nízkej časovej a finančnej náročnosti a možnosti porovnania jednotlivých kandidátov. Odborné testy môžeme rozdeliť 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, fyzické dispozície a názorové myslenie. Testujeme tak napr. : obsluhovanie zariadenia, používanie textových editorov, preklad textu a pod.
- viacdimeznionálne - všestranne mapujú odbornosť uchádzača. Klasickou 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 práci stretávať.

Psychologické testy

Sú úplne štandardizovaným postupom. Často sa im hovorí psychometrické testy, pretože merajú individuálne schopnosti alebo charakteristiky. Umožňujú lepšie spoznať uchádzača tak, aby bolo možné predvídať, do akej miery bude na obsadzovanom mieste úspešný.

Rozlišujeme tieto základné druhy psychologických testov:

- výkonové testy - sú zamerané na meranie logického myslenia, pohotovosti, schopnosti záťaže a schopnosti sústrediť sa. Meria sa výkon uchádzača, t.j. zaznamenáva sa počet správnych a nesprávnych odpovedí. Táto skupina testov je veľmi rozsiahla, medzi najznámejšie a najpoužívanejšie výkonové testy patria inteligenčné testy, testy pozornosti, testy psychomotorického tempa, testy jednotlivých psychických funkcií atď.
- testy osobnosti - používajú sa na odhalenie individuálnych povahových čŕt jednotlivých uchádzačov. Najčastejšou formou sú osobnostné dotazníky. Testovaný obvykle odpovedá na otázky niektorou z ponúkaných možností. Testovaný sa môže snažiť o určitú manipuláciu, preto je pri tomto druhu testovania veľmi dôležitá odbornosť psychológa.

V novších štúdiách sa hojne vyskytuje nasledujúcich 5 faktorov osobnosti, tzv Big 5-Model, ktoré sú aplikované do testov osobnosti najčastejšie, a to: extrovercia, neuroticizmus, znášanlivosť, svedomitosť a otvorenosť voči novým skúsenostiam (Kasper a Mayrhofer, 2005).

- projektívne testy - testovanému nie je na prvý pohľad zrejmé, čo je predmetom testovania. Podnetová situácia je mnohoznačná a teda testovaný nemôže mať svoju odpoveď pod kontrolou. Výklad projektívnych testov patrí výlučne do kompetencie odborníka – psychológa. Mnohé projektívne testy sú použiteľné výlučne pre klinickú prax. Medzi najznámejšie projektívne testy patrí test kresby stromu, Rorschachov test atď.

Príprava a realizácia psychologických testov by sa mala realizovať prostredníctvom odborníkov – psychológov. Aby bolo overovanie pracovnej spôsobilosti pomocou psychologických testov žiaduce, testy by mali spĺňať viaceré kritériá:

- platnosť testu /validita/ - znamená stupeň presnosti, teda nakoľko test meria to, čo merať má. Validita nie je všeobecná vlastnosť testu, ale označuje jeho vzťah k istej populácii a k určitým podmienkam. Existuje päť typov validity: prediktívna, konkurenčná, obsahová, vnímaná a pojmová. Validitu možno vyjadriť korelačným koeficientom, kedy hodnota 1,0

znamená najlepšiu koreláciu medzi výsledkami testu a následným chovaním, zatiaľ čo hodnota 0,0 znamená, že medzi testom a výkonom neexistuje žiaden vzťah. Hodnota 0,5 a viac znamená v praxi vynikajúce skóre, zatiaľ čo menej ako 0,3 skóre nevyhovujúce.

- **spoľahlivosť testu /reliabilita/** - predstavuje stupeň konzistentnosti skóre dosiahnutých tými istými osobami pri retestovaní rovnakým alebo ekvivalentným testom. Spoľahlivosť teda vyjadruje pomernú stálosť výsledkov pri opakovaní pokusu za pomerne rovnakých podmienok.

- **objektívnosť testu** - je chápaná v zmysle jednoduchých pravidiel na registráciu, vyhodnotenie a interpretáciu testovaných údajov. To znamená, že výsledky testu by nemali závisieť od osoby, ktorá ho uplatňuje aj vyhodnocuje, a každý podnet v teste by mal byť rovnako významný pre všetkých skúšaných.

2.3.2. Assessment centrá /AC/

Metóda AC využíva k posúdeniu kandidátov na obsadzovanú pozíciu modelové prípadové situácie. AC má vo svete dlhú tradíciu, používa sa predovšetkým pre výber kandidátov na vyššie funkcie v armáde, zväčša USA. Boom tejto metódy začal v polovici deväťdesiatych rokov a jej obľuba rýchlo vzrástla, najmä vo veľkých a zahraničných firmách. Základnou výhodou AC je to, že sa pozornosť hodnotiteľov zameria na chovanie. AC dáva možnosť posúdiť kandidátov na základe ich pozorovaného chovania v simulovaných pracovných situáciách, modelujúcich konkrétne problémy, s ktorými sa kandidát stretne počas výkonu práce na obsadzovanej pozícii. AC rovnako poskytuje uchádzačom možnosť lepšie sa vcítiť do organizácie a jej hodnôt, takže sa môžu kvalifikovanejšie rozhodnúť, či im bude práca v organizácii vyhovovať alebo nie.

Na AC je pozvaných zvyčajne päť až desať kandidátov, ktorí uskutočňujúcu po dobu niekoľko hodín individuálne a tímové cvičenia, situačné hry a prípadové štúdie zamerané na schopnosť organizovať prácu. Taktiež sa počas AC snaží uchádzač analyzovať a riešiť problémy, riadiť prácu skupiny, efektívne komunikovať v tíme a pod.

Za najčastejšie využívanú metódou pri organizovaní AC je považovaná metóda hranie role. Organizátori AC predpokladajú, že chovanie a výkon uchádzača behom týchto simulácií umožňuje dobre predpovedať jeho schopnosť pracovať v reálnych podmienkach.

K hlavnej prednosti AC patrí aj to, že dáva možnosť súbežne posúdiť väčší počet kandidátov. Do hodnotenia AC by mali byť zapojení aj potencionálny nadriadení posudzovaných osôb. Profesionálne vykonané AC umožňuje predpovedať budúcu pracovnú úspešnosť kandidátov. Predpoveď úspešnosti je vyššia, než posudzovanie založené prevažne na prijímacom pohovore predovšetkým preto, že sa nespolieha na odpovede kandidátov, ale umožňuje sledovať uchádzačov priamo v praxi.

Metóda AC sa používa najmä pri posudzovaní kandidátov na manažérske pozície. Hodnotenie uchádzačov je viacúrovňové. Hodnotí sa najmä kreativita, originalita a komunikačné schopnosti. Pri vyššom počte účastníkov AC nastupujú u niektorých kandidátov psychické bloky, pretože nie každý sa dokáže prejavíť v silne konkurenčnom prostredí, kde navyše pozorovatelia hodnotia každý úkon. Dominantné osobnosti to väčšinou bez problémov zvládnu a ich dominantnosť bude iba stúpať.

Na strane pozorovateľov, školiteľov alebo hodnotiteľov je optimálny počet 4. Pozorovanie je vždy zaťažené značným subjektivismom, menší počet by znížil reliabilitu posudzovania. Vyšší počet posudzovateľov zasa zvädza k ich alibizmu.

Výberového konania by sa mali zúčastniť ako aj budúci nadriadený a personálny manažér, tak aj expert na pracovné miesto a psychológ. Úloha psychológa je nezastupiteľná, ak nemá organizácia vlastného, môže byť prizvaný externý psychológ. Je dobré, ak je tento tím konštantný.

Realizácia AC

Realizácia scenára AC býva modelovaná tak, aby v skupine vznikali stres a napätie. Jedná sa o cieleň stav, kedy sa hodnotí schopnosť kandidáta riešiť krízové situácie alebo pracovať pod stresom. Uchádzač by si mal teda uvedomiť, že sa jedná o hru a s týmto vedomím aj jednáť a nenechať sa uniesť k neprimeranej reakcii. Pokiaľ sa tak stane, organizátori AC sú určite spokojní, akú vierohodnú situáciu sa im podarilo pripraviť.

Čo všetko obsahuje AC? Popri osobnostných a inteligenčných testoch, ktoré sa vyplňajú zväčša na úvod dňa, to sú úlohy, ktoré sledujú koncentráciu alebo rozhodujúce schopnosti.

Je nevyhnutné uvedomiť si, že AC trvá od jeho úvodu až po ohlásenie jeho konca. Uchádzači neraz zabúdajú koncentrovanosť počas obeda či neformálnych rozhovorov. Môže im to byť osudné, pretože nie všetci hodnotitelia im môžu byť predstavení. Veľa uchádzačov tiež vyhorí na úlohách, ktoré sú stavané tak, aby sa nedali

vyriešiť. Slúžia však inému účelu. Taktiež sa využíva kamera. Účastníci AC sú monitorovaní takmer pri všetkých úlohách, mimo vyplňovania testových úloh.

Feedback AC

Podstatnou časťou každého AC je podľa Kaspera a Mayrhofera (2005) vytvorenie posudku a spätné hlásenie posudku uchádzačovi o pracovné miesto. V rámci dôverného pohovoru je každému uchádzačovi prezentované súhrnné spätné hlásenie o jeho chovaní pri výberovom konaní. Tým má uchádzač dostať príležitosť poučiť sa a sú mu naznačené možnosti ďalšieho rozvoja.

S AC sú spojené aj ťažkosti typu:

- ak zúčastnení vedúci pracovníci ako pozorovatelia dávajú prednosť tým uchádzačom, u ktorých očakávajú, že sa charakterovo hodia do spoločenstva vedúcich, a tak stabilizujú svoju moc
- pozorovatelia majú tendenciu dať prednosť uchádzačovi, ktorý má podobné postoje k hodnotám ako oni sami
- v nevýhode sú tí účastníci AC, ktorí sa v konkurenčných situáciách cítia zaťažení a majú sklon k zábránám. Ak vezmeme do úvahy stále väčšiu potrebu tímovej práce v podnikoch, tak existuje nebezpečie, že tak budú menej zohľadnení práve tí uchádzači, ktorí v skupinách sú kooperatívny a nesnažia sa konkurovať.

Program jednodenného AC (Montag, 2002)

- 9:00 - 9:15 zahájenie Assessment centra, testovacia časť
- 9:15 - 10:55 testovacia časť
- 11:15 - 12:00 prezentácia spoločnosti
- 12:05 - 12:30 výsledky testovacej časti, pozvanie úspešných kandidátov do popoludňajšej interaktívnej časti
- 12:30 - 13:45 popoludňajšia pauza
- 13:45 - 14:00 zahájenie Assessment centra, interaktívna časť
- 14:00 - 14:15 predstavenie kandidátov
- 14:15 - 14:45 skupinová diskusia
- 14:45 - 15:10 prestávka
- 15:10 - 15:40 projektová práca
- 15:40 - 16:00 prestávka
- 16:00 - 16:30 príprava na argumentačný dialóg
- 16:30 - 18:00 argumentačný dialóg
- 18:00 - 19:00 pohovory s manažérmi, komunikácia finálnych výsledkov Assessment centra každému účastníkovi

2.3.3. Grafologický rozbor

„Grafológiu možno definovať ako skúmanie sociálnej štruktúry ľudskej bytosti prostredníctvom jeho rukopisu.“ (Armstrong, 2007, str. 362)

Grafológia sa pokúša posúdiť z rukopisu kandidáta osobnosť a charakterové vlastnosti človeka. Ak predložíme niekoľkým grafológom tú istú predlohu, dokážu expertízy podstatné rozdiely a len málo spoločného. Napriek tomu sú grafologické posudky, najmä vo Francúzsku, stále často využívané.

Táto terajšia i predchádzajúca obľuba grafologických posudkov sa dá podľa Kaspera a Mayhofera (2005) vysvetliť niekoľkými faktormi:

- Barnumský efekt - podobne ako astrológovia, i grafológovia popisujú jasným a ľahko zrozumiteľným spôsobom samozrejmosť, ktoré sa môžu niekde a niekedy prihodiť každému človeku. Grafologickému pokusu sa podrobilo 39 testovaných osôb, ktorým bola predložená grafologická pseudodiagnóza, ktorá bola pre všetkých formulovaná doslova rovnako. Aj keď všetci dostali rovnaký posudok, cítilo sa všetkých 39 osôb popísaných charakterovo výstižne, mnohí boli popisom doslova nadšení.
- sú, poprípade sa zdajú byť, obzvlášť ekonomické - iba s malými nákladmi je dodaný súhrnný obraz osobnosti žiadateľa a všetko, čo chcel zadávateľ vedieť, je spravidla taktiež potvrdené.

2.3.4. Personálny rozhovor /interview/

Osobný rozhovor s uchádzačom je spravidla základnou metódou výberu. Osobný pohovor by mal byť preto dôkladne pripravený a prevládať by mala najmä štruktúrovaná forma kladenia otázok. Predpokladom úspešného výberu je najmä jasná predstava o tom, aké odpovede uchádzačov na pripravené otázky považujeme za žiadúce.

Organizácia prijímacích pohovorov

Pre organizáciu prijímacích interview je dôležité, aby boli na ne uchádzači včas pozvaní a aby trvanie jednotlivých interview odpovedalo povahe obsadzovanej pozície. U nižších pozícií to je zhruba 30 minút, hodinu a viac trvajú pohovory na manažérske pozície. V prípade vyšších pozícií je vhodné, aby sa jednotliví kandidáti nemali možnosť

ani pred a ani po pohovoroch stretnúť. Diskrétnosť je v tomto prípade prvoradá. Na základe významnosti pozície môžu byť pohovory usporiadané v jednom alebo viacerých kolách.

Príprava osobných pohovorov:

- so životopisom kandidátov je treba sa zoznámiť pred pohovorom, v prípade, že pohovory nasledujú bezprostredne po sebe, na začiatku interview. Čítanie životopisu v priebehu vlastného rozhovoru je nielen nevhodné, ale bráni v možnosti lepšie prispôbiť otázky jednotlivým kandidátom.
- povahu a náplň pracovnej pozície je treba dobre poznať, najmä všetky povinnosti a požiadavky
- otázky na pre interview je vhodné si pripraviť. Jednotlivé otázky môžu pochopiteľne vyvolať otázky ďalšie, ktoré sme nepredvídali, tieto otázky by nás však nemali odviesť od základnej štruktúry interview pripravených predom.
- voľba prostredia pohodlného pre obe strany rozhovoru. Kandidát sa pravdepodobne nebude cítiť uvoľnene. Ak nechceme úmyselne zvyšovať jeho záťaž, je žiaduce prispôbiť tomu prostredie.
- pri prijímacom pohovore nie je možné spoliehať sa iba na pamäť. Písané poznámky zachycujú aspoň hlavné body odpovede kandidátov. V priebehu posledných rokov sa začína v hojnom počte využívať audiovizuálny záznam interview, ktorý nám pomôže zachytiť aj neverbálnu komunikáciu uchádzača.

(Stýblo, Urban a Vysokajová, 2007)

Fázy prijímacieho pohovoru:

- uvítanie kandidáta - patrí k tomu nielen predstavenie, ale i krátky neformálny rozhovor slúžiaci na uvoľnenie kandidáta. Patrí k nemu napr. počasie, spôsob, akým sa dozvedel o danej pozícii, či cesta na osobný pohovor.
- zhrnutie obsahu pozície - úlohou osoby vedúcej interview je predstaviť firmu, charakterizovať danú pozíciu, uviesť dôvod jej obsadzovania a pod.
- položenie profesných otázok - Ide o otázky bezprostredne sa týkajúcich danej pozície a týkajúce sa predovšetkým vzdelania a skúseností kandidáta.
- zistenie osobných vlastností kandidáta - otázky sa zameriavajú najmä na zistenie silných a slabých stránok uchádzača, jeho schopností, povahových rysov, osobných zvyklostí, motivácie a pod.

- otázky uchádzača - je v záujme firmy, aby bol kandidát v čo možno najväčšej miere informovaný o danej pozícii, o spoločnosti a ktorá danú pozíciu ponúka. Úroveň otázok, ktoré uchádzač kladie, predstavujú navyše jedno z dôležitých kritérií pre posudzovanie jeho pracovných predpokladov a motivácie
- uzatvorenie pohovoru - na záver poďakujeme kandidátovi za jeho záujem a oznámime mu, kedy môže očakávať, že ho spoločnosť vyrozumie o výsledkoch pohovoru

Druhy výberového pohovoru z hľadiska obsahu sú:

- neštruktúrovaný rozhovor - nemá vopred pripravené otázky. Otázky počas pohovoru sa kladú voľne, v nadväznosti na predchádzajúcu odpoveď uchádzača. Problematická je objektivita hodnotenia, pretože otázky pre jednotlivých uchádzačov sú odlišné
- štruktúrovaný rozhovor - pozostáva zo súboru vopred pripravených otázok. Každá otázka má zároveň aj tzv. preferovanú, modelovú odpoveď s príslušným bodovým ohodnotením. Všetky otázky sa kladú všetkým uchádzačom. To zaručuje značnú mieru objektivity, presnosti a spoľahlivosti hodnotenia jednotlivých kandidátov. Pripravená štruktúra rozhovoru umožní ich lepšie porovnanie a získanie oveľa presnejších záverov. Pri vedení štruktúrovaného pohovoru sa odpovede uchádzača zaznamenávajú oveľa jednoduchšie, do pripraveného hárku. Ak je štruktúrovaný rozhovor dôkladne pripravený, stačí zaznamenávať iba čiarky v príslušnom stĺpci. To umožňuje oveľa väčšiu mieru koncentrácie sa na uchádzača ako pri neštruktúrovanom pohovore.
- kombinovaný rozhovor - ide o prepojenie štruktúrovaného a neštruktúrovaného rozhovoru. Jadro rozhovoru je štruktúrované a zároveň je vyčlenený priestor aj na voľný rozhovor. Vopred pripravené otázky zaisťujú informácie, ktoré umožňujú objektívne porovnanie jednotlivých kandidátov a aplikácia nepripravených otázok vnáša do rozhovoru pružnosť a oživenie, čo v konečnom dôsledku vedie k hlbšiemu poznaniu jednotlivých uchádzačov.
- stresový rozhovor - umožňuje zistiť odolnosť uchádzačov voči stresu. Rozhovor pozostáva zo série rýchlych, sugestívnych a nepríjemných otázok kladených v neprijateľnom tóne. Taktikou stresového rozhovoru je vystaviť uchádzača silnému tlaku, aby sa dalo zistiť, ako bude reagovať pod tlakom (Kachaňáková, Nachtmannová a Joniaková, 2008).

Druhy výberového pohovoru z hľadiska formy podľa Kachaňákovej (2003)sú:

- rozhovor 1+1 – rozhovor medzi uchádzačom a jedným z kompetentných zamestnancov organizácie, najčastejšie priamy nadriadený
- sekvenčný rozhovor – uchádzač postupne prechádza cez viacerých odborníkov a každý z nich mu kladie špecifické otázky, ktoré aj sám vyhodnocuje na základe štandardizovanej formy vyhodnocovania
- panelový rozhovor – panel je vlastne konkurzná komisia. Uchádzač neprechádza cez jednotlivé sekcie, ale odpovedá pred komisiou odborníkov.
- skupinový rozhovor – rozhovor medzi viacerými uchádzačmi na jednej strane a jedným alebo viacerými odborníkmi na druhej strane

Spôsob kladenia otázok

Uchádzač by mal byť vedený k tomu, aby hovoril väčšinou sám. Úlohou personalistu je primäť uchádzača k reči a súčasne zaistiť požadované informácie. Z tohto hľadiska je žiadúce položiť viacero otvorených otázok.

Druhy otázok, ktoré personalista môže personalista podľa Armstronga (2007) využiť počas osobného pohovoru s uchádzačom:

- otvorené otázky sú najlepšie k tomu, aby uchádzača rozhovorili, provokujú ho k reakcii a vedú ho k tomu, aby poskytol plnú odpoveď. Je dobré začať rozhovor jednou alebo dvoma otvorenými otázkami a tak pomôcť uchádzačovi, aby sa upokojil. Otázky môžu byť formulované ako:

Čo viete o...?, Ako by ste vyriešil...?, Mohol by ste uviesť nejaké príklady...?

- otázky idúce do hĺbky sa používajú k získaniu ďalších podrobností alebo uisteniu, že sa dozvedáte všetky skutočnosti. Otázky tohto typu sa kladú ak predchádzajúce odpovede boli príliš všeobecné. Uchádzač napríklad tvrdí, že niečo urobil, vhodné je zistiť ale do akej miery sa na tom podieľal. U tohto typu otázok sa stretáme s tými to formuláciami:

Aké schopnosti a znalosti ste využil u tohto projektu?, Aká presne vaša úloha v tomto projekte?

- hypotetické otázky sa používajú u štruktúrovaných pohovorov orientovaných na situácie, kedy navodzujú určitú situáciu a uchádzača m povedať, ako by na ňu reagoval.

Čo si myslíte, že by ste robil, ak by nastala táto situácia...?

- otázky zamerané na chovanie, používajú sa u štruktúrovaných pohovorov orientovaných na chovanie v situáciách, ktoré môžu byť označené ako kritické pre úspešný výkon práce na obsadzovanej pozícii.

Mohol by ste uviesť príklad, keď ste presvedčil ostatných, aby podnikli neobvyklé kroky?

Ujal ste sa v obtiažnej situácii iniciatívy a vedenia? Ak áno, popíšte ju...

●otázky zamerané na spôsobilosť sa používajú v tom prípade, ak chceme zistiť, aké má uchádzač schopnosti a zručnosti. Mali by byť jasné a jednoznačné, účelom je získať od uchádzača informácie, ktoré prezradia, či sú jeho vedomosti vyhovujúce nárokom na dané pracovné miesto.

Ako ste získal tieto znalosti?, Mohol by ste mi uviesť niekoľko príkladov práce, ktorú ste vykonával, svedčiacu o tom, že ste spôsobilý vykonávať prácu na obsadzovanom pracovnom mieste?, Aké sú najtypickejšie problémy, ktoré musíte riešiť?

●otázky týkajúce sa motivácie. Miera, v akej je uchádzač motivovaný, je osobnou kvalitou, ktorú, ak má byť riadne posúdená, je nutné venovať zvláštnu pozornosť. Dedukcia je tomto prípade najlepším prostriedkom. Otázka typu: Ako ste motivovaný? Je veľmi zavádzajúca a pravdepodobne žiaden kandidát na ňu neodpovie Ani veľmi nie... Motiváciu je možné overiť si na základe otázok:

Prečo ste sa rozhodol opustiť predchádzajúce pracovné miesto?, Čoho ste dosiahol?, Aké nepríjemnosti ste musel prekonať, aby ste dosiahol...?

●overujúce otázky slúžia na overenie si doterajších vedomostí o kandidátovi a ujasneniu si, či personalista správne porozumel tomu, čo chcel uchádzač povedať.

Pokiaľ som to pochopil....?

●otázky týkajúce sa kariéry môžu taktiež napovedať čo-to aj o ich motivácii a prezradia, ako postupovali v procese získavania skúseností, znalostí...

Čo ste sa v tomto novom zamestnaní naučil?, Prečo ste odišiel z tohto pracovného miesta?

●otázky zamerané na prácu majú zmapovať konkrétnu pracovnú históriu žiadateľa o pracovné miesto.

Kolko dní absencie ste mal v minulom zamestnaní?, Dopustil ste sa dopravného priestupku v súvislosti s užívaním služobného motorového vozidla počas pracovnej doby?

●otázky mimopracovných záujmov prehĺbia znalosti personalistov o motivácii a hodnotách uchádzača

Posúdenie kandidáta pomocou neverbálnej komunikácie

Sledovanie neverbálnej komunikácie je dôležité najmä z troch hlavných dôvodov:

●neverbálna komunikácia tvorí súčasť celkového prejavu osoby a ako taká môže byť jedným z dôležitých predpokladov pracovnej úspešnosti uchádzača

- rozbor reči a tela umožňuje odhaliť niektoré osobné charakteristiky kandidáta, ktoré môžu zostať inak skryté, teda najmä tie, ktoré sa pred nami snaží zatajiť, alebo si ich neuvedomuje
- neverbálna komunikácia môže overiť, či jeho slovná výpoveď odpovedá skutočnosti

Behaviorálne pohovory

Behaviorálne pohovory s kandidátmi tvoria určitý medzistupeň medzi bežnými štruktúrovanými pohovormi a metódou AC. Uchádzač je vyzvaný k popisu chovania v konkrétnych pracovných situáciách, ktoré v minulosti riešil, alebo v prezentovaní, ako by v určitej pracovnej situácii postupoval. Výhodou behaviorálnych pohovorov je väčšia objektivita posudzovania uchádzača a lepšia možnosť posúdenia najmä sociálnych a komunikačných zručností (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2007),

Výhody a nevýhody osobných pohovorov

Výhody a nevýhody osobných pohovorov ako metódy výberu pracovníkov podľa Armstronga (2007) sú nasledujúce:

Za výhody osobných pohovorov možno považovať nasledujúce skutočnosti:

- poskytujú osobe vedúcej pohovor príležitosť klásť kontrolné a do hĺbky idúce otázky, týkajúce sa doterajších skúsenostiach uchádzača, a preskúmať, do akej miery sú schopnosti v súlade s tým, čo požaduje dané pracovné miesto
- umožňujú osobe vedúcej pohovor charakterizovať pracovné miesto a organizáciu detailnejšie a naznačiť niektoré podmienky psychologickkej zmluvy
- poskytnúť uchádzačom príležitosť spýtať sa na podrobnosti pracovného miesta a vyjasniť si niektoré záležitosti týkajúce sa vzdelávania, perspektívy kariéry, organizácie a pracovných podmienok
- umožňujú stretnúť sa s uchádzačom tvárou v tvár, takže osoba vedúca pohovor môže posúdiť, do akej miery bude asi uchádzač pre organizáciu vhodný a ako zapadne medzi tých pracovníkov, ktorí s ním budú pracovať
- poskytnúť uchádzačovi rovnakú možnosť posúdiť organizáciu, osobu vedúcu pohovor i pracovné miesto

Nevýhody osobných pohovorov sú nasledovné:

- nedostatočná validita, pokiaľ ide o predvídanie pracovného výkonu, a jeho nedostatočná spoľahlivosť v zmysle merania u rôznych uchádzačov

- spolieha sa na schopnosti osoby vedúcej pohovor, ale mnohí ľudia v skutočnosti robia pohovory veľmi zle, aj napriek tomu, že si myslia, že to nie je pravda
- môže dôjsť k tomu, že sa sčasti zabudne na hodnotenie schopností vykonávať rôzne úlohy obsadzovaného pracovného miesta a pohovor sa odkloní mimo
- môže viesť k chybám a k subjektívnemu posudzovaniu uchádzača zo strany osoby vedúcej pohovor.

Tieto nevýhody však možno zmierniť použitím štruktúrovaného pohovoru, ktorý sa zameria na odborné schopnosti a chovanie potrebné k úspešnému výkonu práce. Zapojením viacerých hodnotiteľov, teda získanie ďalších alebo dokonca odlišných názorov na uchádzača, môže rovnako pomôcť odstrániť chyby, najmä vtedy, keď napríklad všetky osoby vedúce pohovor používajú rovnaký štruktúrovaný prístup.

Najčastejšie chyby pri vedení osobného pohovoru

V snahe vybrať skutočne najlepšieho kandidáta je treba vyvarovať sa niektorých častých hodnotiteľských chýb. Podľa Stýbla, Urbana a Vysokajovej (2007) patrí medzi ne najmä:

- haló efekt, ktorý je najčastejšou chybou vyskytujúcou sa pri osobných pohovoroch. Založený je na zvýšenej citlivosti posudzovateľa na prvý dojem. Podobne nespoľahlivé je posudzovanie osobných vlastností a postojov kandidáta na základe intuície
- nedostatočná vyváženosť hodnotenia-hodnotenie by sa malo vyvážené zameriavať na všetky základné hodnotiace kritériá doterajšej uchádzačovej kariéry, pričom by sa malo sústrediť na posledné pracovné obdobie a nie na vzdialenú profesnú minulosť
- predsudky a stereotypy-o hodnotenie kandidátov by mali rozhodovať ich schopnosti a skúsenosti. Personalista by sa mal brániť kladeniu otázok, ktoré by iba potvrdzovali jeho skôr prijaté názory
- efekt zrkadla a osobná chémia-niektorí personalisti zvyknú hodnotiť lepšie tých uchádzačov, ktorí sa im podobajú, napr. vzdelaním, pôvodom či pracovnými skúsenosťami.

Podľa Kachaňákovej, Nachtmannovej a Joniakovej (2008) možno k chybám vyskytujúcim sa pri vedení osobného pohovoru zaradiť aj:

- nenaštudované podklady
- negativistický prístup, členovia komisie venujú pozornosť iba zlým, nesprávnym

odpovediam uchádzača

- kladenie sugestívnych otázok, z ktorých je uchádzačovi zrejmé, aké odpovede členovia výberovej komisie očakávajú
- členovia komisie vládnu rozhovoru, namiesto toho, aby boli pozorovateľmi a poslucháčmi
- výber pracovníkov v časovej tiesni
- úsudok ovplyvnený predchádzajúcim interview môže byť ovplyvnený v pozitívnom i negatívnom zmysle

Závery plynúce z pohovorov

Je dôležité, aby sa personalista nenechal oklamať príjemným, vzdelaným, výrečným a sebaistým uchádzačom. Vyvarovať sa treba aj haló efektu, ku ktorému dochádza, keď na základe jednej alebo dvoch vynikajúcich vlastností uprednostňujeme nejakého kandidáta a prehliadame jeho negatíva. Taktiež by sa mali personalisti vyvarovať aj opačného efektu.

Jednotliví uchádzači by mali byť posúdení podľa rovnakých kritérií a výsledok rozhodnutia by mal personalista tiež odôvodniť a uchovať v prípade, že by došlo k obvineniu, že postupoval vo svojich rozhodnutiach diskriminujúco.

3. Konečný výber kandidátov

Prvým krokom konečného výberu kandidátov je podľa Stýbla, Urbana a Vysokajovej (2007) spravidla ich rozdelenie do troch skupín: víťazná skupina, tvorená osobami, ktoré spĺňajú všetky základné kritériá, skupiny potencionálnych víťazov, ktorých niektoré predpoklady sú sporné a ktorí prichádzajú do úvahy iba podmiennečne, a skupiny porazených, teda tých ktorí sú pre danú pozíciu jasne neprijateľní.

Krokom, ktorý bezprostredne nasleduje, je spraviť ponuku uchádzačovi, ktorý sa vo výbere umiestnil ako prvý. Môže mať ústnu alebo písomnú podobu. Písomná podoba sa používa najmä u manažérskych pozícií a jej obsahom je okrem termínu nástupu aj ponúkané finančné ohodnotenie. S touto ponukou by zamestnávateľ nemal otáľať, nikde nie je napísané, že záujemca neuspel na pohovoroch v iných spoločnostiach.

Po predložení ponuky môže medzi potencionálnym zamestnancom a zamestnávateľom dôjsť k negociácii zahrňujúcu nielen finančné ohodnotenie ale aj pracovné podmienky či možný kariérny postup. Na strane zamestnávateľa takmer vždy existuje priestor na dohodu, niektoré výberové konania s tým dokonca aj počítajú a berú to ako súčasť posudzovania uchádzačových profesných predpokladov. Vyjednávania platových a ďalších podmienok nemusí vždy skončiť úspešne. Ak sa nepodarí v rozumnej dobe dohodnúť sa s uchádzačom na podmienkach pracovnej zmluvy, nastáva čas obrátiť sa na kandidáta, ktorý skončil na druhom, resp. treťom mieste.

Najčastejšie chyby pri prijímaní zamestnancov

Za najčastejšie chyby možno považovať najmä nedostatočné, či nepresné stanovenie požiadaviek na obsadzované pracovné miesto, nesprávne využívanie vstupného interview, nejasné kritériá úspešnosti uchádzačov, prílišný dôraz na testové vyšetrenia kandidátov, nevenovaniu sa dostatočnej pozornosti dôvodom, pre ktoré ľudia na obsadzovanom mieste zlyhávajú, malej pozornosti overovaniu údajov a zisťovania si referencií a ďalšími faktormi ako meniaci sa profil obsadzovanej pozície počas výberového konania či nerealistických požiadavkách na kandidátov.

S neúspešnými kandidátmi by sa malo jednať zdvorilo a mali by sa im poskytnúť informácie o výsledku výberového procesu čo najskôr. Obvykle organizácia uskutočňujúca výberové konanie odmietne viac záujemcov ako prijme. Títo ľudia by mohli

byť raz vašimi zákazníkmi, alebo dokonca zamestnancami, ktorých by sme si nemali znepríateliť. Odmietavá správa by mala byť písaná s čo najväčšou citlivosťou a mala by sa vyhýbať formulácii, ktorá by prezrádzala, že zlyhali.

3.1. Rozhodujú sa aj uchádzači

Aj keď je uchádzač o prácu v porovnaní so zamestnávateľom vyberajúcim si nových zamestnancov spravidla v slabšej pozícii, neznamená to, že by si z potencionálnej ponuky firiem a pracovných miest nemohol vybrať. Tento výber sa prirodzene spravidla opiera o platové ponuky firiem a jednotlivých pozícií. Podľa Stýbla, Urbana a Vysokajovej (2007) mimo platu a poskytovaných benefitov však množstvo kandidátov berie pri rozhodovaní o prijatí pracovného miesta do úvahy aj ďalšie kritériá. K nim patrí najmä:

- príležitosť k vzdelaniu a získaniu novej kvalifikácie
- perspektívy budúceho rast spoločnosti, vytvárajúcich predpoklady na vznik nových kvalifikovaných a riadiacich pozícií
- stabilita zamestnania, ktorú možno posúdiť mimo iného na základe toho, nakoľko bola spoločnosť v minulosti schopná prechádzať ťažšími obdobiami, a nemusela siahnuť k výraznejšiemu prepúšťaniu svojich zamestnancov
- schopnosť vytvárať u pracovníkov pocit hrdosti na svoju prácu a príslušnosť k podniku
- prístupnosť a otvorenosť firemného vedenia voči komunikácii so zamestnancami

3.2. Diskriminácia uchádzačov

Diskriminácia pri výbere a prijímaní zamestnancov predstavuje jednu z najčastejších foriem pracovnej diskriminácie, ktorej sa organizácie dopúšťajú. Dochádza k nej, ak sú na uchádzača o prácu činené predpoklady na základe určitých všeobecných charakteristík jeho osoby, alebo ak sú na výkon určitého zamestnania kladené požiadavky, ktoré nie sú u dotyčného miesta oprávnené. Pracovná diskriminácia pri uplatňovaní práva na zamestnanie predstavuje akúkoľvek prax nerovného zachádzania s uchádzačmi, opierajúc sa o rozlišovanie medzi nimi na základe ich spoločných charakteristík, ktoré vedie k znevýhodneniu určitej skupiny osôb pred inou. Zakázané je i uplatňovanie

diskriminačných foriem náboru zamestnancov.

K diskriminačným ponukám zamestnania patria i inzeráty, výberové konania, dotazníky, ústne pohovory a pod., ktoré uvádzajú, že na určité miesto môžu byť prijaté len osoby určitej charakteristiky, pre ktorú nie je vecný dôvod spočívajúci v predpokladoch, požiadavkách a povahe zamestnania. K tomu, aby sa jednalo o diskrimináciu, nemusí byť táto prax vedomá a zámerná. Stýblo, Urban a Vysokajová (2007) uvádzajú vo svojej publikácii nasledovné typy diskriminácie:

Priama diskriminácia pri výbere a prijímaní zamestnancov

O túto formu diskriminácie sa jedná predovšetkým vtedy, ak je možnosť získavania zamestnania uchádzačovi odoprené na základe osobných či sociálnych charakteristík, ktoré nie sú vo výkone práce relevantné. Priama diskriminácia pri výbere zamestnancov je väčšinou, nie však vždy, jasné a pomerne ľahko identifikovateľné. Dôvodom priamej diskriminácie sú zväčša predsudky alebo sociálne stereotypy vzťahujúce sa k určitej skupine osôb či pracovníkov. Sú to najmä mladé ženy, ženy – matky, ženy – slobodné matky, občania tesne pred dovŕšením veku odchodu do dôchodku, príslušníci rómskeho alebo iného etnika, handicapovaní občania a pod. Dôvodom priamej formy diskriminácie však môže byť i snaha zjednodušiť si výberové konanie, či už z hľadiska finančnej, časovej alebo inej náročnosti.

Nepriama diskriminácia pri výbere a prijímaní zamestnancov

Podstatou nepriamej diskriminácie je skutočnosť, že určité zavedené kritérium, personálna politika či iná firemná prax, ktorá sa zdanlivo javí ako neutrálna, v skutočnosti znevýhodňuje určitú skupinu osôb v možnosti získať určité zamestnanie pred ostatnými. Príkladom môže byť nestranná požiadavka, aby uchádzač splňoval určitú výšku, ktorému vyhovie podstatne väčšie percento mužov ako žien. Rozhodujúcu úlohu pri nepriamej diskriminácii hrá fakt nepodstatnosti požadovaných, zdanlivo neutrálnych kritérií.

K jemnejším formám nepriamej diskriminácie pri prijímaní nových zamestnancov môže patriť i požadovanie určitých skúseností alebo znalostí, a to vtedy, pokiaľ tieto znalosti a skúsenosti nemajú pre úspešný výkon daného pracovného miesta skutočný alebo preukázaný význam. Dôvodom nepriamej diskriminácie je, že skutočné požiadavky pracovného miesta nie sú podrobne rozobrané či to, že osoby, ktoré výberové konanie s uchádzačmi vedú, tieto požiadavky úplne nepoznajú alebo nie sú schopní overiť si ich pred výberom.

Systemová diskriminácia pri výbere a prijímaní zamestnancov

Systemová diskriminácia je produktom dlhotrvajúcej priamej a nepriamej diskriminácie. Systemová diskriminácia je spoločensky natoľko pevne zakotvená, že budí dojem prirodzeného poriadku. Má preto spravidla podobu sociálne a kultúrne stereotypných úsudkov. Jej prejavom je profesná segregácia.

Príkladom sú pracovné miesta sekretárook či asistentiek, ktoré sú oveľa častejšie zastávané ženami ako mužmi, pričom pred sto rokmi bola táto profesia doménou mužov.

Diskriminácia a sociálne klonovanie

O jemnejších formách diskriminácie svedčia často ich dôsledky. Príkladom môže byť skutočnosť, že skoro všetci manažéri vo väčších, ale i menších spoločnostiach, sú muži a to i napriek tomu, že na obdobné pozície sa hlási takmer rovnaký pomer mužov a žien. Riešením môže byť predovšetkým výcvik manažérov zodpovedajúcich za prijímacie pohovory.

4. Hodnotenie efektívnosti metód získavania zamestnancov

K hodnoteniu efektívnosti metód možno uplatniť viaceré ukazovatele. Organizácia môže sledovať a hodnotiť:

- náklady na získanie jedného zamestnanca
- počet žiadostí o určité zamestnanie
- čas, ktorý uplynie od zahájenia aktivít spojených so získavaním do obsadenia pracovného miesta
- pomer medzi počtom uchádzačov pozvaných k výberovému konaniu k počtu došlých žiadostí o zamestnanie
- pomer medzi počtom účastníkov výberového konania k počtu došlých žiadostí o zamestnanie
- pracovný výkon uchádzača po uzatvorení pracovného pomeru
- dĺžka pracovného pomeru
- miera fluktuácie nových zamestnancov
- podiel žien či príslušníkov menšinových skupín medzi uchádzačmi a v porovnaní k ich zastúpeniu medzi obyvateľstvom a i.

(Dvořáková a kol. 2007)

Uvedené kritériá na hodnotenie rôznych činností vykonávaných v procese získavania zamestnancov berú do úvahy napr. tieto pomerné ukazovatele:

- počet uchádzačov s potrebnou kvalifikáciou/celkový počet uchádzačov
- celkový počet ponúk/počet uchádzačov s potrebnou kvalifikáciou
- prijaté ponuky/uskutočnené pohovory
- náklady na inzerciu/počet oslovených uchádzačov

Presnosť niektorých metód výberov pracovníkov

Stephen Taylor v roku 1998 (Armstrong, 2007) publikoval, podľa Armstronga nie veľmi objektívne zhodnotenú predpoveď úspešnosti jednotlivých spôsobov hodnotenia osobných pohovorov, svoj odhad úspešnosti konkrétnych spôsobov výberových pohovorov. Podľa Armstronga, Taylor jasne nerozlišuje medzi štruktúrovanými a neštruktúrovanými pohovormi, uvádza skôr jednostranné výsledky výskumu a ignoruje výsledky výskumu, ktoré svedčia o relatívne vysokej validite štruktúrovaných pohovorov,

napríklad výskum M. Smitha, ktorý bol publikovaný v roku 1988. M. Smith dospel k záveru, že kvalitne vykonaný štruktúrovaný osobný pohovor si zaslúži oveľa vyššie postavenie v tabuľke, ako ho uvádza S. Taylor.

1	ideálna predpoveď
0,65	AC /pre povyšovanie/
0,55	ukážka práce
0,52	testy schopností
0,48	AC /pre výkon/
0,43	testy osobnosti /kombinácia/
0,38	životopisy
0,33	štruktúrované pohovory
0,18	neštruktúrované pohovory
0,13	referencie
-0,1	grafológia, astrológia a veštenie

Tabuľka č. 1, Presnosť niektorých metód výberov pracovníkov podľa S. Taylora (Armstrong, 2007).

5. Výskumná časť

5.1. Cieľ a predmet výskumu

V predchádzajúcich kapitolách sme sa zamerali na teoretické pozadie výberového procesu. Boli spomenuté snád' všetky najpoužívanejšie metódy výberu zamestnancov, ktoré sa na Slovensku v praxi používajú. Ich kombináciou možno dosiahnuť požadované zloženie jednotlivých spôsobov výberu v rámci organizácie a tak čo možno najefektívnejšie využiť ich potenciál. Samozrejme, nie každá pracovná pozícia si vyžaduje aj rovnaké zastúpenie metód výberu zamestnancov. Jednotlivé organizácie však zväčša majú vo svojich interných manuáloch určených pre personálne oddelenie vypracovaný odporúčaný postup, akým sa má spoločnosť uberať pri náboře a výbere pracovníkov. Taktiež samotní personalisti sa počas svojej profesnej kariéry dopracujú k metóde a spôsobu výberu, ktorý je pre nich neskôr charakteristický a ktorý preferujú. Tento potom prispôsobujú možnostiam organizácie, či už z hľadiska financií alebo personálnej politiky a samozrejme aj obsadzovanému pracovnému miestu.

Cieľom tohto výskumu je zmapovať prostredníctvom názorov personalistov jednotlivých spoločností, aký spôsob výberu zamestnancov preferujú, a to od identifikovania potreby pracovníka, definovania obsadzovaného pracovného miesta, spôsobu náboru uchádzačov až po ich samotný spôsob výberu. Výskum samotný bol situovaný do regiónu severného Slovenska. Keďže samotní personalisti figurujú najmä vo väčších organizáciách, zamerali sme sa na spoločnosti, ktoré zamestnávali aspoň 50 zamestnancov.

Otázky, ktoré sme kládli personalistom, sa týkali najmä definovania výberu zamestnancov ako takého, spôsobu náboru v ich spoločnosti, hodnoteniu úspešnosti realizovaných spôsobov výberu kandidátov, ideálnemu sledu metód, ktoré považujú vhodné na to, aby našli vhodného uchádzača na danú pozíciu a ich osobnému hodnoteniu kandidátov v zmysle ich prípravy na osobný pohovor.

Výskumné otázky /VO/ boli personalistom položené v tomto znení a slede:

VO 1: *Aké typy dokumentov žiadate od záujemcov o pracovné miesto?*

VO 2: *Aké je zloženie komisie, ktorá má v náplni práce nábor nových zamestnancov a aké dôvody vašu spoločnosť viedli k tomu, aby pristúpila k takému zloženiu?*

VO 3: *Prečo preferuje vaša spoločnosť tie spôsoby náboru nových pracovníkov, ktoré ste uviedli vo vyplnenom dotazníku?*

VO 4: *Aký by mal byť podľa vás ideálny postup, ktorý zabezpečí výber vhodného kandidáta na danú pozíciu?*

VO 5: *Ako sú podľa vášho názoru pripravení tí uchádzači o pracovné miesto, ktorých ste pozvali na osobný pohovor?*

5.2. Použitá metóda

Na tento výskum sme použili metódu kvalitatívneho výskumu, ktorú sme obohatili pre porovnanie aj dotazníkom. Pre momentálnu extrémnu vyťaženosť personalistov, keďže rozhovory vznikali počas ekonomickej a hospodárskej krízy, sme nemohli zvoliť metódu fokusových skupín, ktorá sa javila ako najvhodnejšia. Princíp fokusovej skupiny spočíva v tom, že jednotliví účastníci sa na stretnutí, ktoré trvá 1-2 hodiny, spoločne vyjadrujú k jednotlivým otázkam a môžu sa tak vzájomne dopĺňať a ovplyvňovať. Celý rozhovor sa zaznamenáva a následne prepisuje.

Nakoľko sa táto technika využiť nedala, rozhodli sme sa použiť štruktúrované interview, na ktorom sme personalistom položili otázky, ktoré boli vždy v rovnakom znení a slede.

„Práve kvalitatívne metódy sú svojim založením a možnosťami priamo ideálnou alternatívou pre pilotnú štúdiu a orientačný výskum.“ (Miovský, 2006, str. 29)

Pri kvalitatívnom výskume sa výskumník dostáva oproti kvantitatívnom do bezprostredného kontaktu so skúmaným javom alebo osobou. Pokiaľ sa jedná o osobu, je tu možnosť komunikácie, skúmania vonkajšieho chovania a prejavov a pozorovanie. Práve preto sme presvedčení, že táto metóda je najvhodnejšia pre zber dát použitých v tejto práci.

Výhodou tejto metódy je najmä fakt, že počas interview sa personalisti majú možnosť vyjadriť k rovnakému počtu otázok, ktoré sú aj rovnako formulované. Je pochopiteľné, že počas týchto rozhovorov padlo aj mnoho otázok, ktoré neboli predmetom výskumu a neboli zaradené ani ako súčasť štruktúrovaného interview. Pomohli nám však k lepšiemu náhľadu do organizácie, pochopeniu problematiky ľudských zdrojov v širšom kontexte a následne tak aj k interpretácii výsledkov z rozhovorov plynúcich.

Treba podotknúť aj fakt, že nie každý personalista mal na toto interview vyčlenený rovnako dlhý čas. Ten však nikdy nebol kratší ako 15 minút, no neprevyšoval ani pol hodiny. Taktiež sa rozhovory odohrávali vždy v iný čas, rozhranie bolo od deviatej hodiny rannej až po piatu hodinu poobednú. Nenastal však pocit, že by to nejak ovplyvnilo kvalitu rozhovoru alebo ochotu zodpovedania otázok. Priebeh rozhovoru sa vždy nahral na diktafón a získané dáta sa následne prepisovali doslovne. Po prepise sa tieto dáta spracovali a vyhodnotili.

Túto metódu sme si zvolili z toho dôvodu, že podobnej problematike sa na Slovensku výskumy vyhýbajú veľkým oblúkom a taktiež preto, že sa nám táto metóda zdala dostatočná na exploráciu základných poznatkov a následné vyvodenie záverov. Tieto závery pre lepšiu objektivitu možno porovnať s vyhodnotenými dotazníkmi.

Pred tým, ako došlo k samotnému interview, vyplnili personalisti krátky dotazník. Tento dotazník sa vyhodnocoval spoločne s dotazníkmi, ktoré boli zaslané do ostatných spoločností, ktorých personalisti sa interview nepodrobili. Jeho poslaním bolo zachytiť problematiku metód výberu zamestnancov v širšom kontexte a následne ho porovnať s rozhovormi personalistov.

V dotazníku, ktorý je v práci vedený ako príloha č. 2, sme pre personalistov pripravili otázky, ktoré boli zamerané na identifikovanie organizácie z hľadiska odvetvia, v ktorom pracuje, jej majetkovo-právnemu vysporiadaniu, počte jeho zamestnancov, metodike náboru a výberu zamestnancov a tiež zloženiu personálneho oddelenia, ktoré v danej organizácii pracuje.

5.2.1. Kritická analýza

Hlavnými rizikami kvalitatívneho výskumu sú najmä problémy s jeho reliabilitou a tendenciou pýtajúceho sa vnášať do rozhovorov a ich interpretácií subjektivitu. Možno vytknúť, že sme namiesto kvalitatívneho výskumu mohli použiť výskum kvantitatívny. Jednak pre jeho väčšiu presnosť a širšie spektrum výskumných osôb. No domnievame sa, že touto metódou získame do danej problematiky lepšiu vňad a väčšie množstvo informácií, ktoré by nám pri použití výskumu kvantitatívneho možno unikli.

5.3. Výskumná vzorka

Výskumnú vzorku tvorilo šesť personalistov. Pôvodným zámerom bolo realizovať tento výskum najmä s personalistami, ktorí majú skúsenosti s AC a psychologickým testovaním uchádzačov. Bohužiaľ, nie všetci personalisti sa počas svojej profesnej histórie s týmito technikami stretli, a tak sme nakoniec boli radi, že ich zloženie bolo nasledovné: dvaja personalisti využívajú počas výberového konania na určité pozície AC a psychologické testovanie, traja personalisti sa s týmto typom výberu ešte nestretli a jeden personalista vyžíva v spoločnosti, v ktorej pracuje, psychologické testovanie uchádzačov na vybrané pozície. Každý jeden oslovený personalista pracuje pre inú spoločnosť.

Na úvod rozhovoru som požiadal každého personalistu o krátku profesnú charakteristiku.

Z.R. - žena, 34 rokov, 7 rokov personalistka, 3 roky praxe s AC a psychologickým testovaním, pracuje v spoločnosti, ktorá pôsobí v automobilovom odvetví

A.H. - muž, 29 rokov, 2 roky pracuje ako personalista, pracuje ako junior HR manažér v spoločnosti, ktorá je kategorizovaná v dotazníku ako spoločnosť pôsobiaca v chemickom odvetví

R.M. - muž, 48 rokov, 23 rokov pôsobí ako personalista, 4 roky praxe s AC a 20 rokov praxe s psychologickým testovaním, pôsobí v spoločnosti, ktorá sa zaoberá stavebníctvom, je personálnym riaditeľom spoločnosti

E.S. - žena, 25 rokov, 2 roky pracuje ako personalistka v spoločnosti pôsobiacej v dopravnej spoločnosti, psychologické testovanie je zabezpečené prostredníctvom

externých služieb, takže sa touto problematikou stretáva iba okrajovo

T.B. - muž, 35 rokov, 6 rokov pracuje ako personalista, spoločnosť, v ktorej pôsobí, nevyužíva psychologické testovanie a ani AC, pracuje v strojárskom priemysle.

K.J. - muž, 30 rokov, 4 roky pracuje ako personalista, pôsobí v spoločnosti, ktorá je charakterizovaná v dotazníku ako iné odvetvia, spoločnosť je zameraná na informačné technológie. Využíva psychologické testovanie uchádzačov.

5.4. Priebeh výskumu

Výskum prebehol v marci roku 2009. Počas približne polhodinových rozhovorov, ktoré prebehli v prevádzkach jednotlivých spoločností, výskumné osoby najskôr vyplnili dotazník a následne odpovedali na výskumné otázky. Rozhovory prebehli v príjemnej a uvoľnenej atmosfére. Po zodpovedaní výskumných otázok sa personalisti vyjadrovali ešte k mojim postrehom, ktoré mi umožnili hlbšie preniknúť do problematiky ľudských zdrojov v ich spoločnosti. Takto nám poskytli aj množstvo poznatkov, ktoré ako dúfam, nám pomôžu k lepšej interpretácii výsledkov.

Vyplnenie dotazníka, ktorý obsahuje 15 otázok, trvalo približne 5 minút. Tento fakt bol spôsobený najmä tým, že sa personalisti snažili ku každej otázke slovne stručne vyjadriť, poprípade doplniť vyznačenú odpoveď o ďalšie skutočnosti. Po skončení vyplňovania sme následne položili výskumné otázky. Tie boli vždy pre každého personalistu v rovnakom slede. Odpovede boli zaznamenané na diktafón a neskôr sa z týchto rozhovorov spravil doslovný prepis.

Na naše otázky výskumné osoby odpovedali stručne a jasne, občas sa stalo, že pri zodpovedaní otázky rozobrali aj následné skutočnosti, ktoré z danej otázky vyplývali. Nestretli sme sa s neochotou odpovedať na nejakú otázku. Príjemne nás prekvapilo aj to, že sa vyjadrovali aj k témam, ktoré boli pre jednotlivé spoločnosti citlivou témou, a to najmä z dôvodu know-how, ktoré sa považuje vo väčších spoločnostiach za rovnako dôležité, ako výrobný postup, či patent. Aj preto výskumné osoby súhlasili s uverejnením odpovedí na naše otázky iba s podmienkou, že anonymita spoločnosti a ich samotných nevnímajúc, ostane zachovaná. Samozrejme sme súhlasili.

Ako sme už uviedli, po výskumných otázkach nasledoval ešte neformálny rozhovor. Ten prebiehal už v polohe neformálnej konverzácie, kedy sa kladli otázky nielen z našej strany, ale aj zo strany personalistov. Počas približne desiatich minút trvania tohto rozhovoru sa nám tak naskytl lepší vhl'ad do problematiky pôsobenia personalistov v tom-ktorom odvetví a umožnil nám tak lepšie interpretovanie výsledkov, ktoré plynuli z rozhovorov a vyplnených dotazníkov.

6. Analýza a interpretácia výsledkov

Na základe rozhovorov, ktoré sme uskutočnili s personalistami a spracovaním dotazníkov, ktoré sme rozposlali do spoločností, sme sa snažili o vyhodnotenie odpovedí na naše výskumné otázky. Odpovede personalistov sme porovnávali s dotazníkmi, ktorých výsledky sme zadávali do tabuliek alebo grafov. Vyplnený dotazník sa nám podarilo získať od 56 spoločností. Priamymi citáciami z rozhovorov s personalistami sme sa snažili popísať ich konkrétne návrhy a riešenia danej výskumnej otázky a následne ich porovnať s výsledkami, ktoré plynuli z odpovedí na otázky v dotazníku.

Keďže zloženie výskumných osôb sme už popísali, radi by sme sa vyjadrili aj k výsledkom, ktoré plynuli z dotazníkov. Riadne vyplnených, vhodných na spracovanie, sa ich napokon zozbieralo 56. Spoločnosti sa mohli podľa výkonu svojej hlavnej podnikateľskej činnosti priradiť k odvetviu, ktoré im bolo v dotazníku najbližšie. Na tomto základe vyšli nasledovné výsledky, a to:

Odvetvie, v ktorom subjekt pôsobí	Forma vlastníctva				Počet subjektov
	Štátny podnik (ŠP)	ŠP so súkr. tuz. Kapitálom	Súkromný podnik		
			Tuzemský kapitál	Zahraničný kapitál	
automobilový	0	0	0	8	8
dopravný	1	1	3	1	6
chemický	0	1	1	1	3
strojársky	0	0	4	3	7
stavebný	0	0	5	4	9
služby	0	0	5	0	5
drevospracujúci	0	0	3	2	5
iné odvetvia	3	1	4	5	13
spolu	4	3	25	24	56

Tabuľka č. 2 Rozdelenie podnikateľských subjektov podľa odvetvia

Čo do počtu zamestnancov, do 100 pracovníkov bolo zamestnaných v 35 spoločnostiach, 100-499 pracovníkov bolo v 14 spoločnostiach a 500 a viac pracovníkov zamestnávalo 7 spoločností.

Dotazovaní personalisti pochádzali zo spoločností, ktoré sú uvedené v tabuľke. Ich odpovede na moje otázky som konfrontoval s výsledkami plynúcimi z dotazníkov.

6.1. Typy normatívnych dokumentov, ktoré sú žiadané personalistami

Ako už bolo spomenuté v teoretickej časti, personalisti môžu žiadať od uchádzača viaceré typy dokumentov. V dotazníku, ktorý vyplňovali personalisti, boli uvedené nasledovné možnosti: žiadosť o prijatie do pracovného pomeru, životopis, motivačný list, referencie a osobný dotazník. Doklady o potrebnom vzdelaní a výpis z registra trestov sú takmer vždy žiadané až od najvhodnejšieho uchádzača, s ktorým plánuje spoločnosť uzatvoriť pracovnú zmluvu, teda až po výberovom konaní.

Na VO č. 1: *Aké typy dokumentov žiadate od záujemcov o pracovné miesto?* som od personalistov dostal nasledovné odpovede:

„Naša spoločnosť vyžaduje všetky typy dokumentov, ktoré spomínate v dotazníku. Na niektoré pozície vyžadujeme tieto dokumenty spracované aj v cudzom jazyku, angličtine, nemčine, ruštine, poprípade inom...záleží od obsadzovanej pozície. U dotazníka nám to uľahčuje evidenciu, keďže si ho vedíme aj v elektronickej forme. Tých kandidátov, ktorí neuspjú na pohovore, si po ich súhlase nechávame podľa zákona ešte pol roka v evidencii a ak sa vyskytne pre nich vhodná pozícia, kontaktujeme ich.“ (Z.R.)

Na margo tejto odpovede možno dodať, že takto postupuje väčšina spoločností v ktorej figuruje zahraničný kapitál a tí pracovníci, ktorí pôsobia na vyšších postoch pracujú prevažne v multikulturálnych oddeleniach, kde je nevyhnutná znalosť aspoň jedného svetového jazyka. Platí teda, čím vyššia funkcia, tým väčšie nároky na požadované dokumenty.

„My vyžadujeme všetky tieto dokumenty. Najmä preto, aby sme pri triedení uchádzačov mali čo najviac podkladov a taktiež kvôli evidencii.“ (A.H.)

Čím väčší je počet dokumentov, ktorými disponuje spoločnosť od uchádzačov, tým lepšie sa môže rozhodnúť, koho pozve na osobný pohovor.

„Ja tu robím už 23 rokov a stále vyžadujeme tie isté dokumenty. Akurát na tie referencie si uchádzači ešte nezvykli. Ale to už je aj vizitka zamestnávateľov. Životopis mám najradšej štruktúrovaný, motivačný list môže veľa napovedať, no a dotazník je robený pre internú potrebu.“ (R.M.)

Je pravdou, že referencie si slovenskí zamestnávatelia ešte nezvykli dávať

v takej kvalite, ako je tomu bežné na západe prevažne v anglicky hovoriacich krajinách. Ani uchádzači o zamestnanie si na ne nepotrpia.

„U nás stačí iba žiadosť a životopis. Sme radi, ak sa nám nejakí kandidáti prihlásia. Miesta, ktoré obsadzujeme, nie sú z hľadiska financií lukratívne, takže je to problém.“ (E.S.)

V dopravnom sektore je núdza o dobrých vodičov či mechanikov. Navyše ich mzda často nezodpovedá schopnostiam, ktorými disponujú. Aj preto sa väčšina vodičov snaží uplatniť na zahraničnom trhu práce.

„My požadujeme žiadosť a životopis. Nie je tu vysoká fluktuácia, takže ako personalista sa skôr zaoberám školeniami našich zamestnancov. Výberových konaní tu je málo.“ (T.B.)

Pokiaľ sú zamestnanci so zamestnávateľom relatívne spokojní, a ten nerozširuje výrobu, či prevádzky, zamestnanci personálneho oddelenia sa skôr starajú o bezproblémový chod spoločnosti. Nakoľko strojársky priemysel momentálne postihol útlm výroby, personalisti sa budú pravdepodobne zaoberať skôr outplacemantom ako náborom nových zamestnancov.

„Pri náboře nových zamestnancov požadujeme od kandidátov všetky uvedené dokumenty. Referencie sú veľmi dôležité, motivačný list je skôr na to, aby sme vedeli, akú má uchádzač angličtinu. No a dotazníky, tie vyplňujú pred testovaním.“ (K.J.)

Motivačný list je pre spoločnosť mnohokrát rozhodujúci faktor, ktorý zaväzuje, či spoločnosť pozve uchádzača na osobný pohovor. Zvlášť u profesií, kde sa kladie dôraz na firemnú kultúru a jej postavenie na trhu. Takúto selekciu si však môžu dovoliť väčšinou iba spoločnosti, ktoré majú už svoje renomé a s uchádzačmi sú v kontakte už počas ich štúdií.

Ako sa uvádza v tabuľke číslo 3, personálne oddelenia žiadajú od uchádzačov vždy žiadosť o prijatie do pracovného pomeru a životopis. Iba polovica zamestnávateľov žiada od uchádzačov motivačný list, referencie, či vyplnený dotazník. Predpokladáme, že dôvodom tohto konania je fakt, že spoločnosti buď obsadzujú nie veľmi lukratívne pozície, ktoré uchádzačov nemotivujú k tomu, aby si dali na normatívnych dokumentoch záležať, alebo personálne oddelenia nie dostatočne rýchlo zareagovali na fakt, že žijeme

v hektickej dobe, plnej omylov, zvrátov a chybných rozhodnutí, najmä čo sa týka personálnej politiky. Ved' nájsť dnes poctivého, charakterného, motivovaného pracovníka, ktorý má záujem o dlhodobú prácu, si vyžaduje enormné úsilie a odhodlanosť. Navyše obsadzovanie pracovnej pozície je zväčša finančne náročný proces, ktorý je vždy chápaný ako dlhodobá investícia spoločnosti do zamestnanca, najmä čo sa týka výberu a jeho zaškolenia. Aj z tohto dôvodu si myslíme, že personálne oddelenia by mali požadovať od uchádzačov čo možno najviac písomných dokumentov. Ukáže sa tým nielen ich ozajstná snaha pracovať na obsadzovanej pozícii, ale aj ich schopnosti, ktoré nadobudli v predchádzajúcich zamestnaniach či vedomostiach, ktorými oplývajú.

Vyžadované normatívne dokumenty	Počet organizácií
žiadosť o prijatie do pracovného pomeru	56
životopis	56
motivačný list	28
referencie	28
osobný dotazník	28

Tabuľka č. 3 Dokumenty požadované od uchádzačov

6.2. Zloženie výberovej komisie

V dotazníku sa personalisti vyjadrovali aj k zloženiu komisie, ktorá je zodpovedná za výber vhodného uchádzača. Pre spoločnosť je jej zloženie charakteristické, veľa napovie o jej veľkosti, štruktúre, popřípade majetkovo-právnom usporiadaní. Za svoje rozhodnutie nesie zodpovednosť, ktoré sa dá iba ťažko zamlčať, keďže po zaučení sa zlý alebo dobrý zamestnanec dá rozlíšiť veľmi jednoducho. Preto sa jej zloženie vo väčšine prípadov nemení, jednotliví členovia sa navzájom dopĺňajú a zväčša každý je odborník vo svojom obore.

U menších spoločností, kde je majiteľ zároveň aj riaditeľom, či manažérom zodpovedným za chod spoločnosti, sa toto rozhodnutie očakáva od neho. V tomto prípade personálne oddelenie plní iba rolu štatistu, stará sa o agendu, pozýva záujemcov na osobný pohovor a zabezpečuje administratívu potrebnú k jednotlivým úkonom.

Zamestnanci personálneho oddelenia, ktorí figurujú ako výskumné osoby v tejto diplomovej práci, sa aktívne podieľajú na výbere nových zamestnancov. Samozrejme, nie každý z nich má kompetenciu rozhodnúť, ktorý uchádzač sa najviac hodí

na obsadzovanú pozíciu.

Na VO č. 2: *Aké je zloženie komisie, ktorá má v náplni práce nábor nových zamestnancov a aké dôvody vašu spoločnosť viedli k tomu, aby pristúpila k takému zloženiu?* odpovedali personalisti nasledovne:

„Predsedom komisie býva personálny riaditeľ, no nie vždy sa aj zúčastní výberového konania, najmä ak ide o robotnícke profesie. Potom tam býva manažér úseku, na ktorom sa pracovná pozícia obsadzuje a niekto z personálneho, čiže ja alebo kolegyňa. Dôvod takéhoto zloženia je taký, že manažér úseku je zodpovedný za finálny výber kandidáta, my ho iba doporučujeme.“ (Z.R.)

Organizácie, ktoré sú čo do šírky manažmentu rozsiahle a tým pádom zamestnávajú stovky, či niekoľko tisíc zamestnancov, vyžadujú od svojich líniových manažérov zodpovednosť za výber zamestnancov na pozície, ktoré spadajú pod ich kompetenciu.

„U nás je to tak, že na výberovom konaní je niekto z personálneho, riaditeľ útvary a potom ešte najbližší nadriadený pracovníka, ktorého hľadáme. Hľadáme spoločný konsenzus, ale konečné slovo má ale aj tak budúci priamy nadriadený. Tento postup sa v tejto spoločnosti najviac osvedčil.“ (A.H.)

V odvetví, v ktorom pôsobí táto spoločnosť, je dôležitá komunikácia medzi nadriadeným a podriadeným, najmä z hľadiska bezpečnosti na pracovisku. Preto je prvoradá zodpovednosť a dôvera medzi zamestnancami. Aj z toho dôvodu pristúpili k riešeniu tejto problematiky prístupom výberu uchádzača prostredníctvom priameho nadriadeného.

„Predsedom komisie ako riaditeľ ľudských zdrojov byvam ja, spoločne so mnou je tam ešte jeden personalista a manažér, pod ktorým bude pracovať zamestnanec, ktorého hľadáme. Takto postupujeme pri väčšine pohovorov. Ak hľadáme pracovníka na robotnícku pozíciu, namiesto manažéra tam je stavebný majster. My môžeme iba doporučovať vhodného kandidáta, vyberá si ho manažér alebo majster.“ (R.M.)

Ako uviedol personálny riaditeľ, spoločnosť pôsobiaca v stavebnom priemysle, necháva zodpovednosť za výber zamestnanca na pleciach priamych nadriadených zamestnanca. Personálne oddelenie je v týchto prípadoch v obdobnej pozícii ako personálne agentúry. Zamestnanca doporučuje, no zodpovednosť za výber nesie priamy

nadriadený budúceho zamestnanca.

„Neviem, či výberová komisia je to správne pomenovanie. Každopádne, prípravu podkladov na pohovory mám na starosti ja, pokiaľ sa nejedná o profesie typu upratovačka alebo podobne, výberové konanie robím sama a majiteľa iba oboznamujem o výsledku. Ak sa však obsadzujú pozície vodiča, ekonómky či dispečera, je prítomný aj on. Finálne rozhodnutie potom robí sám. Pokiaľ sa teda jedná o pozície, ktoré sú pre firmu kľúčové, majiteľ chce byť ten, kto rozhoduje o obsadení tej ktorej pozície.“ (E.S.)

Ako som už spomínal v teoretickej časti, v prípade, že je majiteľ spoločnosti aj jej výkonným manažérom, chce rozhodovať aj o jej personálnom zložení. Iba vo výnimočných prípadoch zverí túto zodpovednosť na svojich ďalších zamestnancov.

„V komisii sme dvaja, ja a majster úseku, kde sa pozícia obsadzuje. Ak však obsadzujeme manažérsku pozíciu, je prítomný aj riaditeľ spoločnosti. Ten má vtedy aj rozhodujúcu právomoc. Ak však obsadzujeme robotnícky post, zodpovedný za výber som ja. Majster mi vtedy iba radí, koho by rád videl ako svojho kolegu. Funguje to tu odvtedy, ako som nastúpil na túto pozíciu. Zaužívané je to od príchodu nového riaditeľa závodu, ktorý tu pracuje dlhšie ako ja.“ (T.B.)

Takto to funguje v mnohých spoločnostiach, ktoré majú cca 100 zamestnancov. Riaditeľ podniku je prítomný iba pri obsadzovaní kľúčových pozícií, ostatné necháva na zodpovednosti personalistu, ktorému dôveruje. Navyše, ako už spomínal tento respondent, fluktuácia zamestnancov v podniku je nízka, čiže personalista sa môže na výber zamestnanca lepšie pripraviť.

„Aj keď sme veľká, nadnárodná spoločnosť, výberové konanie je organizované pomerne jednoducho. To sa koná za prítomnosti šéfa projektu, na ktorom bude uchádzač pracovať, jeho budúceho najbližšieho nadriadeného a samozrejme som tam aj ja. Tento postup sa najviac osvedčil a funguje to tu tak už zopár rokov, rozhodne dlhšie, než tu pracujem ja.“ (K.J.)

Keďže každý programátor, či vývojár, pôsobiaci v IT sektore, má na starosti iba jednu z mnohých častí projektu, z ktorého sa celkové dielo skladá, je dôležité, aby nový člen pracovnej skupiny dokonale zapadol do kolektívu. Nároky na jeho odbornú a morálnu stránku sú vysoké, keďže sa musí začleniť do tímu profesionálov, zväčša workholikov. Preto majú výberové komisie v totožných spoločnostiach pri nábore nových členov

pracovných skupín aj obdobné zloženie. Je teda na najbližšom nadriadenom a aj manažérovi celého projektu, ktorého z uchádzačov začlenia do svojho tímu. Personalista v tomto prípade iba vyhodnocuje vstupné dotazníky, či má na starosti vyhodnocovanie psychologických testov. Taktiež je prítomný na osobnom pohovore a jeho úlohou je odhadnúť morálne alebo charakterové vlastnosti uchádzača. O tých profesných rozhodujú kolegovia, ktorí sú vo svojom obore špecialisti.

Z týchto odpovedí jasne vyplýva, že zloženie výberovej komisie je najmä záležitosťou majetkovo-právneho usporiadania spoločnosti, ďalej jeho štruktúry a taktiež aj spôsobu komunikácie, ktorý v nej prevláda.

6.3. Najčastejšie metódy nábory zamestnancov

V teoretickej časti sme sa oboznámili s nábormi nových zamestnancov, ktoré sa na Slovensku najviac využívajú. Samozrejme, nie všetky spoločnosti využívajú každú z uvedených možností, no napriek tomu je možné s určitou pravdepodobnosťou predvídať, ktoré formy nábory tá ktorá organizácia preferuje. V tejto časti práce porovnávame výpovede personalistov z jednotlivých organizácií s výsledkami, ktoré vyplynuli z vyhodnotených dotazníkov.

Na VO č. 3: *Prečo preferuje vaša spoločnosť tie spôsoby nábory nových pracovníkov, ktoré ste uviedli vo vyplnenom dotazníku?* odpovedali personalisti takto:

„Pre nás je hlavnou metódou inzercia. Keďže sme pomerne veľká spoločnosť, inou formou si ani neviem predstaviť robiť nábory. Takto obsadzujeme takmer všetky pozície. Je to najefektívnejšie. Ak sa nám takto vybratí uchádzači osvedčia, dostávajú sa na vyššie pozície. Funguje to najmä u robotnícky profesií a nižšieho manažmentu. Ako tretí spôsob som tam zaškrtnula leasing zamestnancov. Keďže vyrábame pre automobilku, reagujeme na jej potreby, ktoré nie sú konštantné. Títo pracovníci nám umožnia dodržať zmluvné podmienky s odberateľmi bez toho, aby sme platili sankcie.“ (Z.R.)

Spoločnosti, ktoré pracujú v rýchlo sa meniacich podmienkach, musia byť dostatočne flexibilné, aby mohli plniť podmienky zmlúv, ktoré uzatvorili s dodávateľmi. Sankcie za porušenie zmluvy sú oveľa vyššie, ako náklady na zamestnanca, ktorý pracuje

formou personálneho leasingu. Organizácie, ktoré počet zamestnancov rátajú na stovky či tisíce, uprednostňujú výber zamestnancov na pozície nižšieho manažmentu a vedúcich výrobných úsekov z vlastných radov. Takto nielen motivujú svojich zamestnancov, ale dosadzujú na kľúčové posty vo výrobe ľudí, ktorí sú zžití s firemnou kultúrou a pracovná morálka je u nich dostatočne preverená. Navyše po odpracovaní niekoľkých rokov v danom úseku je veľká pravdepodobnosť, že ich odborná zdatnosť bude na najvyššej úrovni.

„Keď som sem nastúpil, rozbehli sme spoluprácu s jednou personálnou agentúrou, ktorá nám pomáha s nábormi. Samozrejme, neobsadzujeme prostredníctvom nej všetky posty, iba tie, kde sa ťažko hľadajú špecialisti, alebo ak je náročná v inom smere. Pokiaľ si to situácia nevyžaduje, zadávame inzeráty, na tie najnižšie posty v regionálnych novinách, alebo potom na internete.“ (A.H.)

Tam, kde sa hľadajú schopní ľudia ťažko, pomôže personálnym oddeleniam vždy ochotne personálna agentúra. Za svoje služby si však necháva aj dobre zaplatiť, takže nie každá pozícia sa zaplní prostredníctvom tejto služby. Nakoľko však je spoločnosť spokojná s dodávanými službami, s dôverou sa obracia na agentúru vždy, pokiaľ si charakter pracovnej pozície vyžaduje jej súčinnosť.

„Zaškrtol som Vám tu inzerciu, pohľad a úrad práce. Tá inzercia je samozrejmosť, využívame aj tlač aj internet, záleží od pozície, ale platí, že to, čo je na internete, je aj v tlači. Je to najefektívnejší spôsob. Pohľad do vnútra organizácie, ten využívame pri klasickom kariérnom postupe. No a úrad práce sa nám najviac osvedčil pri nábore zamestnancov, ktorí sú nekvalifikovaní a z takto získaných zamestnancov máme ešte aj finančný prospech.“ (R.M.)

Veľké stavebné spoločnosti, ktoré svoju činnosť realizujú po celom Slovensku a aj v zahraničí, inzerujú v tlači s celoslovenskou pôsobnosťou a taktiež si dajú záležieť, aby ich ponuky práce uvádzané na internete, prilákali čo možno najviac uchádzačov. Takto si môžu mať vyššie nároky na kandidáta, ktorý, pokiaľ sa osvedčí, kariérne postupuje na vyššie pozície. Na nekvalifikované pozície je vhodná spolupráca s úradom práce. Štát motivuje zamestnávateľov, aby prijali do zamestnania dlhodobo nezamestnaných rôznymi finančnými výhodami. Taktiež je to jedna z finančne najmenej náročných možností, ako naplniť požadovaný stav pracovníkov.

„My najmä inzerujeme, a to kde sa dá. Až donedávna bola o vodičov núdza, teraz je však záujemcov viac. Pokiaľ máme akútny problém, voláme bývalým zamestnancom, či by si nechceli privyrobiť. Máme zopár takých, ktorí nemajú stabilnú pracovnú dobu vo firme, kde robia, tak ak sa im dá, prídu. Tiež máme ponuky na úrade práce. Občas sa niekto vráti zo zahraničia a keď sa ide zaregistrovať, tak si obzerá aj ponuky. Máme tu už zopár takto prijatých zamestnancov.“ (E.S.)

Ako už spomenula táto personalistka, momentálna situácia nahráva do karát zamestnávateľom. Po dlhej dobe sú to teraz oni, kto si v tomto sektore vyberá. Pomáha im v tom najmä hospodárska kríza, ktorá prinútila mnohých vrátiť sa zo zahraničia späť, ale i fakt, že tuzemské dopravné spoločnosti nemajú už taký objem prepravy, ako tomu bolo po minulé roky. Čo sa týka databázy bývalých zamestnancov a spolupráce s nimi, v mnohých prípadoch je takáto výpomoc súčasťou šedej ekonomiky a iba veľmi ťažko sa odhaľuje. Táto spoločnosť však prepravuje tovar pre zahraničného partnera, ktorý dbá na dodržiavanie zákonov a na to, aby sa nepoškodilo jej meno.

„Samozrejme využívame ako každá iná spoločnosť inzerciu. Je to najefektívnejšia metóda. No pred tromi rokmi sme rozbehli spoluprácu so stredným odborným učilištom a už máme aj prvé výsledky. Podporujeme najlepších študentov, v škole sme zriadili odbornú dielňu a na praxe študenti chodia k nám. S úradmi práce spolupracujeme taktiež, no niektorí nezamestnaní nemajú vytvorené dostatočne silné pracovné návyky, dlho si zvykajú. Ale pokiaľ im vydrží chuť pracovať, sú z nich veľmi dobrí zamestnanci.“ (T.B.)

V spoločnostiach, ktorým záleží na tom, aby sa u nich zamestnávali kvalifikovaní pracovníci a aby sa čas ich zaučenia skrátil na minimum, využívajú ako doplnkovú metódu nábora spoluprácu so školami a vzdelávacími inštitúciami. Takto prijatí zamestnanci poznajú výrobné postupy v spoločnosti, jej hodnoty a ciele a taktiež zamestnanci personálneho oddelenia dlhodobo sledujú pracovné návyky študentov, budúcich zamestnancov, takže vedia lepšie posúdiť, či sú schopní zastávať obsadzovanú pozíciu naozaj zodpovedne.

„Ako spoločnosť pôsobiaca v IT biznise je pre nás najvhodnejšou metódou inzercia. Myslím samozrejme tú na internete. Pokiaľ však nemáme dostatok vhodných kandidátov na danú pozíciu a nie je z čoho vyberať, oslovujeme personálnu agentúru. Veľmi sa nám osvedčilo aj priame hľadanie. Vytipujeme si zopár ľudí, pozveme ich na

obed, spravíme im ponuku a potom je na nich, či sa rozhodnú prejsť k nám. Jasné, že takto neobsadzujeme každú pozíciu, ale ak máme zákazku a vieme, kto sa na jej vyhotovenie najviac hodí, neváhame osloviť ľudí od konkurencie. No a tí najšikovnejší, pokiaľ sa u nás naozaj osvedčia, postupujú na vedúce pozície a majú na starosti riadenie skupín, či projektov. Záleží na ich šikovnosti.“ (K.J.)

Je zrejmé, že spoločnosti, ktoré majú dobré renomé a postavenie na trhu, si môžu dovoliť aj také metódy, ako uviedol tento personalista. Treba však pripomenúť aj to, že tento spôsob je jedným z najnákladnejších, pretože organizácia musí disponovať takými finančnými prostriedkami, aby mohla preplatiť iného zamestnávateľa. Pokiaľ sa jedná o inzerciu, je pochopiteľné, že informatika sa neoplatí hľadať prostredníctvom tlače, ale treba využiť najmä internet. Mimo portálov slúžiacich ako inzertné miesta, sa stala novou formou vo vyhľadávaní aj metóda oslovovania ľudí prostredníctvom internetových sociálnych sietí.

Po tom, ako sme vyhodnotili odpovede personalistov získané prostredníctvom dotazníku, porovnali sme ich s tvrdeniami výskumných osôb. V dotazníku mali personalisti vyznačiť tri najčastejšie, alebo najvyužívanejšie formy nábora zamestnancov. Jednoznačne sa na prvej pozícii umiestnila inzercia. Nadpolovičná väčšina organizácií využíva spoluprácu s úradom práce. Tu sa predpokladá nábor tých zamestnancov, ktorí majú obsadiť nekvalifikované pracovné miesta. Takmer polovica organizácií využíva služby personálnej agentúry. Touto formou spoločnosti zväčša obsadzujú nižší manažment a obchodnícke pozície.

Obsadzovanie pozícií prostredníctvom vlastných zamestnancov, kedy sa využíva služobný postup, volí 22 spoločností z 56. Spoluprácu so školami nadviazalo iba dvanásť organizácií, čo je podľa môjho názoru málo. Podporovali ju najmä spoločnosti pôsobiace v stavebnom, strojárskom a automobilovom priemysle. Doporučenie zamestnancov ako metóda nábora sa využíva iba okrajovo, rovnako ako je to u personálneho leasingu a databázy bývalých zamestnancov. Personálny leasing je finančne náročná metóda, takže si ju nemôže dovoliť každá spoločnosť, naopak databáza bývalých zamestnancov spolu s doporučením sú finančne najmenej náročné metódy. Nábor zamestnancov sa tak u väčšiny spoločností sústreďuje najmä na metódy, ktoré sú finančne primerane náročné obsadzovanej pozícii a finančným možnostiam spoločnosti.

Forma náboru zamestnancov	Počet organizácií
Pohľad do vnútra organizácie	22
Doporučenie zamestnancom	8
Personálny leasing	3
Priame hľadanie	6
Spolupráca s personálnou agentúrou	27
Inzercia	54
Úrad práce	32
Databáza bývalých zamestnancov	4
Spol. so školami a vzdel. Inštitúciami	12

Tabuľka č. 4 Metódy náboru zamestnancov

V dotazníku mohli respondenti bližšie špecifikovať, aký druh inzercie preferuje ich organizácia. Zvoliť si mohli z lokálnej a celoslovenskej tlače, letákov, výveskov na úrade práce a inzercie umiestnenej na internetových portáloch.

Forma inzercie	Podiel organizácií
Lokálna tlač	31,3
Celoslovenská tlač	8,8
Vývesky na ÚP	23,1
letáky	0,6
Internetové portály	36,2
spolu	100

Tabuľka č. 5 Najčastejšie spôsoby inzercie (v %)

Z nasledujúcich hodnôt vyplýva, že každá tretia spoločnosť inzeruje prostredníctvom internetových portálov. Týmto spôsobom sa obsadzujú najmä odborné profesie. Inzeruje sa často kombináciou ponúk zverejnených na internete a v lokálnej tlači. O celoslovenskú tlač majú záujem zväčša iba firmy, ktoré sú organizačne rozčlenené na územie celej republiky. Inzercia voľných miest prostredníctvom letákov je v tomto výskume zanedbateľná.

Na základe týchto výsledkov možno hodnotiť, že spoločnosti sa k obsadzovaniu voľných pracovných miest stavajú zodpovedne. Očakávali sme však väčší podiel inzercie prostredníctvom internetových portálov, keďže sa zvýšil počet ľudí využívajúcich túto technológiu na viac ako 50% z celkového počtu obyvateľov. Prekvapila nás nízka miera využívania tlače, ktorá je distribuovaná po celom slovensku. Pravdepodobne došlo k odlivu z tohto druhu informačného kanála smerom k internetovým službám.

6.4. Ideálny postup výberu vhodného kandidáta

Cieľom každého personalistu, personálneho oddelenia a vedenia spoločnosti nevnímajúc, je definovať spôsob, ktorým organizácia bude vyhľadávať vhodných kandidátov a z nich následne uskutoční výber toho najvhodnejšieho a to takým spôsobom, aby sa náklady spoločnosti pohybovali v optimálnej rovine a výsledok výberového procesu bol pre spoločnosť čo možno najvýhodnejší. Personalisti z oslovených spoločností teda mali možnosť odhliadnuť od možnosti firmy, v ktorej pracujú a vyjadriť sa k tejto téme na základe vlastných skúseností a postrehov, ktoré získali počas svojej kariéry.

VO č. 4 znela: *Aký by mal byť podľa vás ideálny postup, ktorý zabezpečí výber vhodného kandidáta na danú pozíciu?*

„Nájsť optimálnu metódu výberu pre personalistu je otázka najmä praxe. Počas tej mojej sa mi najviac osvedčila spolupráca s personálnou agentúrou. Pokiaľ dokáže agentúra dostatočne využiť svoj potenciál a meno, počet kandidátov, najmä na tie vyššie pozície, je väčší, ako keď použijeme iba inzerciu. Potom by som využila testovanie a Assessment centrum, ktoré sa mne osobe osvedčilo najviac. Na pohovoroch sa tak môžem sústrediť skôr na pracovnú históriu, lebo osobnosť kandidáta už ako-tak poznám.“ (Z.R.)

Pokiaľ sa podarí personalistovi počas svojej kariéry pôsobiť v spoločnosti, ktorá prostredníctvom AC realizuje výber vhodných kandidátov, iba ťažko upúšťa od tejto metódy. Najmä pre jej presnosť pri odhade. Taktiež je to metóda, pri ktorej sa ani personalista ani uchádzač nenudí.

„Ideálny? No rozhodne by nemal byť fádny, taký...akčný je asi výstižné slovo. Rozhodne by som uprednostnil Assessment centrum, už len kvôli tomu, že sa môžeme aj my personalisti takýmto spôsobom realizovať...byť troška kreatívny, aby sme neupadli do stereotypu. Testovanie moc neuznávam, skôr radšej spravím o to kvalitnejšie osobné pohovory.“ (A.H.)

Nie každý personalista uznáva psychologické testy ako jednoznačnú metódu na posúdenie vlastností uchádzača. Pre niektorých je vhodným spôsobom rozhovor. Pokiaľ majú dostatočne vyvinutú empatiu a sociálne cítenie, prax v kladení otázok a dobrý odhad na ľudí, môže to byť metóda, ktorá sa ukáže ako najvhodnejšia.

„V prvom rade je dôležité dostať na osobný pohovor dostatočné množstvo kandidátov, ale pozor, nie kvantita na úkor kvality. Na základe popisu pracovného miesta je potom dôležité nájsť aj vhodnú metódu. Samozrejme treba prihliadnuť na finančnú náročnosť výberového konania a dať si ho do pomeru s obsadzovanou pozíciou. Na robotnícku pozíciu nepoužijem Assessment centrum a u top manažéra mi nebudú stačiť iba pohovory. Dobré je ujasniť si tiež, kto sa bude nachádzať v komisii. Je dôležité, aby sa mladí personalisti zaučali do rôznych techník, ktoré skúsení personalisti využívajú. Taktiež im dať primeranú mieru zodpovednosti za výber aby sme ich motivovali k lepším výkonom. V neposlednej rade treba nastaviť jasné kritériá, ktoré sú pre to konkrétne miesto kľúčové.“ (R.M.)

Je zrejmé, že dotyčný personalista má bohaté skúsenosti s výberom a v momentálnej pozícii, ktorú v spoločnosti zastáva, sa venuje skôr manažmentu personálneho oddelenia a vzdelávaniu jeho pracovníkov.

„U nás sa stáva, že obsadzujeme miesto iba chvíľku pred tým, ako ma už na ňom zamestnanec pracovať. Takže by mi kludne stačilo, aby som mala na jeho prípravu a realizáciu viac času. Vyhovuje mi, že nemusím u vodičov robiť testovanie, ale rada by som si niekedy skúsila robiť nábor aj na iné pozície, ako na vodičov, je to predsa len stereotyp.“ (E.S.)

Nakoľko je táto personalistka iba na začiatku svojej profesnej kariéry, evidentne nemá chuť sklznúť k rutinnej práci konzultantky, ktorá berie svoju prácu iba ako zamestnanie. Vzdeláva sa a dúfa, že raz bude pôsobiť v spoločnosti, ktorá jej dá viac príležitostí na to, aby mohla preukázať svoje schopnosti.

„Mne sa dobre pracuje, pokiaľ mám jasne zadefinované kritériá pracovného miesta, čas na prípravu, vedenie mi umožní použiť dostatok financií na inzerciu... Nie som náročný. Dobré sa mi pracuje so študentami, pokiaľ v nich vidím potenciál, radšej uprednostním ich, dajú sa ešte tvarovať, so staršími to nie je až také jednoduché. S vedúcimi odborného výcviku máme dobré vzťahy, takže v budúcnosti predpokladám nárast zamestnancov najmä z tohto zdroja.“ (T.B.)

Tento personalista nerobí nábor až tak často, preto ani jeho nároky nie sú veľké, nepracuje v takom strese, ako niektorí jeho kolegovia. Evidentne mu vyhovuje nadviazaná spolupráca s učilišťom, od ktorého si sľubuje dlhodobú spoluprácu.

„Pokiaľ nám projektový manažér zadá požiadavku dostatočne dopredu, som rád. Ľudia sa v našom obore zháňajú veľmi ťažko. Informatikov je nedostatok, v celej Európskej únii ich chýba stotisíc, čo je obrovské číslo. Navyše my vyžadujeme od kandidátov nejaké pracovné skúsenosti, bez nich to nejde. Aj keď sú študenti. To nám sťažuje výber. Preto potrebujeme vynaložiť veľa finančných prostriedkov na reklamu. Pre nás je ideálne, pokiaľ robíme nábor permanentne. Potom z došlých žiadostí spravíme selekciu na požadované miesto podľa požiadaviek projektového manažéra a on si potom vyberie z užšieho počtu kandidátov, tak troch-štyroch. Keď máme dopredu vytipovaného kandidáta a snažíme sa ho pretiahnuť od konkurenčnej firmy, pomáha nám, ak môžeme dávať hlavne benefity, pretože nemôžeme ponúknuť nováčikovi väčšie peniaze, ako má náš dlhoročný zamestnanec.“ (K.J.)

V tomto obore to majú personalisti naozaj ťažké. Pokiaľ nemá ich spoločnosť silné postavenie na trhu a väčší objem financií určených na nábor nových zamestnancov, personalistom sa iba ťažko uspokojujú nároky projektových manažérov.

Na základe vyhodnoteného dotazníka sme dospeli k poznaniu, že z 56 dotazovaných spoločností nevyužíva psychologické testovanie alebo AC až 37 organizácií. Kombináciu AC a psychologických testov využíva iba 8 spoločností, zároveň vyžadujú od uchádzača všetky normatívne dokumenty, ktoré sme uviedli v dotazníku. Všetkých osem spoločností taktiež využíva služby personálnej agentúry. Túto metódu výberu používajú štyri organizácie, ktoré zamestnávajú nad 500 zamestnancov, a rovnako po dve spoločnosti do sto a nad 100 až 499 zamestnancov.

Tie spoločnosti, ktoré využívajú psychologické testovanie uchádzačov, uviedlo tak 11 organizácií, sú zaradené najmä do kategórie do 100 zamestnancov, a to v počte 6. Tri spoločnosti nad 500 zamestnancov a dve so 100-499 zamestnancami taktiež využíva túto metódu výberu.

Dôvod, ktorý nás viedol k tomu, aby sme personalistom položili túto otázku bol najmä ten, aby sme zistili, ako ovplyvňujú ich nároky na výber zamestnancov možnosti organizácie, v ktorej pracujú. Na základe ich odpovedí je zjavné, že čím má organizácia väčšie možnosti, tým sú aj nároky personálneho oddelenia vyššie. Ideálny postup teda asi neexistuje, ale takmer každá jedna organizácia si vypracováva metodiku, na základe ktorej potom pristupuje k výberu uchádzačov. Prihliada na obsadzované pracovné miesto, finančné možnosti organizácie a aj na skúsenosti a schopnosti svojich personalistov.

6.5. Schopnosti uchádzačov

Výberové konanie môže byť akokoľvek dobre a dôkladne pripravené, pokiaľ sa naň neprihlási dostatočný počet schopných a kvalifikovaných uchádzačov, nemusí poslúžiť účelu. Preto som na záver položil každému personalistovi otázku, ako sú teda spokojní s ich kvalitou.

VO č. 5: *Ako sú podľa vášho názoru pripravení tí uchádzači o pracovné miesto, ktorých ste pozvali na osobný pohovor?*

„Môžem povedať, že som spokojná. Hlavne mladí uchádzači sú vzdelaní a čo je u nás dôležité, sú aj dobre jazykovo zdatní. Aj u robotníckych pozícií. Samozrejme, hovorím o tých mladších. Chýba im však trocha viac praxe, možno by pomohlo, aby počas štúdia niekde pracovali. Taktiež ich požiadavky ohľadom platu sú niekedy prehnané, ale to je asi fenomén tejto doby. Inak som celkom spokojná.“ (Z.R.)

Generácia mladých ľudí narodená v osemdesiatych rokoch minulého storočia má oveľa náročnejšiu pozíciu pri uplatňovaní sa ako tomu bolo počas deväťdesiatych rokov, kedy sa k slovu dostala generácia narodená v sedemdesiatych, poprípade šesťdesiatych rokoch a krátko po nástupe do zamestnania zastávala pomerne vysoké posty vzhľadom k svojmu veku. Príčinou toho bola generačná obmena, počas ktorej starší a menej schopní zamestnanci boli nahradzovaní svojimi mladšími kolegami, ktorý hýrili dravosťou a schopnosťami. V súlade s tým šlo rýchlo nahor aj ich spoločenské postavenie a samozrejme aj platové ohodnotenie, ktoré by chcela dosiahnuť aj dnešná generácia absolventov. Jediný recept, prostredníctvom ktorého by títo mladí absolventi dosiahli vytúžené posty a s tým súvisiace aj primerané platové ohodnotenie je kvalitné vzdelanie, znalosť cudzích jazykov a prax. Tieto tri faktory sa berú pri výbere uchádzačov na vyššie posty za samozrejmosť.

„U vysokoškolákov je to v poriadku, ovládajú jazyky a veľa z nich, aj napriek tomu, že sú absolventi, aj niekde pracovalo. No so stredoškolákmi, najmä tými čerstvými, je problém. Ťažko sa etablujú do pracovného pomeru, nemajú vytvorené dobré pracovné návyky. Veľakrát sa stáva, že často striedajú zamestnania. Pokiaľ ich však začne baviť práca, nie je s nimi problém.“ (A.H.)

V tomto prípade sa personalista snaží poukázať na fakt, že dnešní mladí ľudia

často striedajú zamestnania. Príčinou je najmä chuť mladých ľudí spoznať čo najviac spôsobov, ako zarobiť peniaze, túžba po zmene kolektívu či chuť neupadnúť do stereotypu.

„Zaujímavá otázka, hmm, dalo by sa povedať, že postupom času je to už na vyššej úrovni ako tomu bolo nedávno. Absolventi vysokých škôl už majú kvalitnú angličtinu, lebo chodia cez prázdniny na brigády do zahraničia, len tej praxe by mohli absolvovať viacej. V stavebníctve je nevyhnutná, pokiaľ robotník na stavbe vie viac o technike na stavenisku, o kvalite dodaného materiálu a podobne...ako asistent stavbyvedúceho, nikdy si nezíska u podriadených rešpekt. U tých kandidátov s nižším vzdelaním, pokiaľ majú už čosi odpracované, to je v celku bezproblémové, tam ide iba o to nadstaviť im také podmienky, aby zotrvali u nás. Do administratívy berieme zamestnancov iba s praxou, nemôžeme si dovoliť, aby sme podklady na stavbu nemali vypracované na najvyššej úrovni. Pokuty v stavebníctve sú totiž vysoké“. (R.M.)

Ako naznačil tento personálny riaditeľ, absolventi vysokých škôl oplývajú dobrými teoretickými vedomosťami. Horšie to už je s praxou. U uchádzačov, ktorí sa hlásia na pozície, kde vzdelanie nie je prioritou, sú hodnotené najmä ich schopnosti a zručnosti. Tými, ako hovorí, uchádzači zväčša oplývajú, je teda už len na schopnosti organizácie vytvoriť im také podmienky, aby ich fluktuácia bola čo najnižšia.

„V poslednej dobe si máme z čoho vyberať, čo bolo kedysi nemysliteľné. Predtým nám stačilo, že mal niekto Céčko a ěčko /vodičský preukaz sk. C a E/, najazdené nejaké kilometre a brali sme ho. Teraz prihliadame už aj na jeho pracovnú históriu, jazdíme najmä na západ, takže aj nejakú tú nemčinu alebo angličtinu, aspoň čosi aby vedel. U vodičov býva občas problém aj s alkoholom, takže dávame si pozor aj na toto, keďže vedú vozidlo za niekoľko miliónov... Pokiaľ robíme nábor na administratívu, ten ale nebýva tak často, je lepšie pre nás prijať nejakú absolventku, ktorú si zaučíme, nie je to ťažká práca, skôr rutina.“ (E.S.)

V priebehu pol roka sa situácia v dopravnom sektore následkom hospodárskej krízy otočila o stoosemdesiat stupňov. Vytáženosť vozidiel klesá, tým pádom vodiči prichádzajú o pracovné miesta a personalisti si majú z čoho vyberať. V momentálnej situácii dokáže prežiť iba tá dopravná spoločnosť, ktorá prepravuje pre viacero zmluvných partnerov, má diverzifikované pole pôsobnosti a neorientuje sa prepravou iba na jednu krajinu.

„Ak sa jedná o robotnícku pozíciu, tam problém nevidím, kvalitných uchádzačov máme dostatok. Ako som spomínal už v predchádzajúcich odpovediach, spolupracujeme s učilištom, takže si vychovávame takých pracovníkov, akých potrebujeme. Na tých vyšších pozíciách sa snažíme robiť nábor čo najdlhšie, aby bolo z čoho vyberať. U týchto kandidátov požadujeme niekoľkoročnú prax, čiže zaučenie netrvá až tak dlho.“ (T.B.)

Pokiaľ sa organizácia uberá týmto smerom, je pravdepodobné, že problémy s náborom nových zamestnancov, ktorí budú musieť spĺňať určité kritériá, bude minimálny. Zaškoliť si nových zamestnancov už počas ich štúdia sa javí ako ideálna metóda, ktorá znižuje čas na ich adaptáciu na minimum a taktiež personalista vie posúdiť charakterové prvky uchádzača už počas výkonu jeho predchádzajúcej praxe v spoločnosti.

„My nemáme problém v tomto smere. Keďže máme vysoké požiadavky, uchádzači, ktorí sa k nám hlásia, dopredu vedia, čo od nich očakávame. Problém je skôr nazhromaždiť také množstvo uchádzačov na pohovory, aby sme mohli vybrať nielen na základe ich odbornosti ale aj ich charakteru.“ (K.J.)

V tejto spoločnosti evidentne vládne spokojnosť s pracovnými schopnosťami uchádzačov. Personalista sa tak môže sústrediť už len na ich povahové rysy, alebo charakter, ktorými doplní ich hodnotenie.

Ako sú teda uchádzači pripravení na osobný pohovor? Personalisti nevidia problém v ich vzdelaní, no podľa ich úsudku by sa mohli viac zdokonaľiť v praktických skúsenostiach v danom obore. Je nesporne výhodné nadviazať spoluprácu so vzdelávacou inštitúciou, ktorá spoločnosti zabezpečí takých pracovníkov, o akých stojí. Pokiaľ sa v metodike výučby dokonale prekrýva teoretická znalosť s prvkami praktickej výučby, uchádzač o zamestnanie má v porovnaní s inými absolventmi obrovskú výhodu. Z rozhovorov uskutočnených s personalistami je evidentné, že dávajú prednosť uchádzačom, ktorí už majú patričné skúsenosti s praktickým riešením pracovných záležitostí v obore, ktorý vyštudovali. Nie každá organizácia je ochotná poskytnúť uchádzačovi nadpriemerný čas na zaučenie.

Diskusia

Zámerom výskumnej časti tejto práce bolo priblížiť prostredníctvom názorov personalistov jednotlivých spoločností, aký spôsob náboru a výberu zamestnancov preferujú a následne ho porovnať s výsledkami plynúcimi z dotazníkov vypracovaných personalistami. Pýtali sme sa ich tiež na ich osobný názor na metodiku výberového procesu a aj ich spokojnosťou so schopnosťami a vedomosťami, ktorými kandidáti oplývajú.

Keďže sa na Slovensku podobné výskumy nekonajú, môžeme ho porovnať iba s výsledkami výskumov realizovaných v zahraničí. Uvedomujeme si, že tento výskum bol riešený prostredníctvom kvalitatívneho výskumu, ktorý nespĺňa podmienky reprezentatívnosti, preto sme sa ho aj z toho dôvodu rozhodli doplniť o výsledky, ktoré sme dostali z vyhodnotených dotazníkov. Tie vyplňali nielen personalisti, ktorí boli zároveň aj výskumnými osobami, ale aj zamestnanci personálnych oddelení iných organizácií, pôsobiacich na území severného Slovenska. Sme si teda vedomí toho, že tieto výsledky majú len orientačný charakter.

Personalisti, ktorí figurujú v tejto práci ako výskumné osoby pôsobili v rozličných organizáciách. Zastúpenie tu tak mala stavebná spoločnosť, kde výskumnou osobou bol samotný riaditeľ personálneho oddelenia, dopravná firma, kde pracovala mladá personalistka, pre ktorú to bolo prvé zamestnanie v tomto obore, ďalej personalisti pôsobiaci v odvetví strojárstva, chemického priemyslu a v neposlednom rade tiež personalistka pôsobiaca v automobilovom odvetví a personalista zo spoločnosti pôsobiacej v sektore informačných technológií. Každý z nich mal iné skúsenosti s náborom a výberom uchádzačov, spoločnosti, v ktorých pracovali, mali vždy iné podmienky a možnosti z hľadiska finančných či iných kritérií, ktorými personálne oddelenie disponovalo. Toto zadelenie bolo účelové, aby pokrylo v čo možno najväčšej miere situáciu, ktorá je momentálne aktuálna v oblasti ľudských zdrojov v spoločnostiach s vyšším počtom zamestnancov.

Dotazník sme zostavili tak, aby nám čo možno najviac odkryl štruktúru spoločnosti z hľadiska jej veľkosti v počte zamestnancov, či jej financovania. Taktiež sme sa v ňom sústredili na tie informácie, ktoré boli neskôr predmetom rozhovorov s výskumnými osobami. Práve v tomto období majú personálne oddelenia vo veľkých

organizáciách skutočne veľa práce. Treba dodať, že ani nie tak s náborom zamestnancov, ako s outplacemantom. Bolo preto naozaj ťažkou úlohou vyplnené dotazníky získať na spracovanie. Nakoniec sa tak podarilo v 56 prípadoch, kedy si personalisti našli na jeho vyplnenie pár minút, za čo im ďakujeme. Ich odpovede nám tak pomohli k utvoreniu si celkového obrazu o momentálnej situácii, ktorá je pre jednotlivé personálne oddelenia počas výberového konania charakteristická.

Radi by sme teda prešli k samotnému výskumu, ktorý by sme rozdelili na päť častí podľa stanovených výskumných otázok.

Pokiaľ máme hodnotiť náročnosť personálnych oddelení na dokumentáciu, ktorú požadujú od uchádzačov o zamestnanie, čo bolo aj métou prvej výskumnej otázky, môžeme na základe výsledkov tvrdiť ten fakt, že personálne oddelenia žiadajú vždy žiadosť o prijatie do pracovného pomeru a životopis. Iba polovica zamestnávateľov žiada od uchádzačov motivačný list, referencie, či vyplnený dotazník. Predpokladáme, že dôvodom tohto konania je fakt, že spoločnosti obsadzujú nie veľmi lukratívne pozície, ktoré uchádzačov nemotivujú k tomu, aby si dali na normatívnych dokumentoch záležať. Druhou alternatívou ich konania je pravdepodobne nie príliš dôsledná politika personálneho oddelenia spoločnosti. Takto sa organizácie vystavujú zbytočnému riziku prijatia takého zamestnanca, ktorý po čase nebude spĺňať požiadavky spoločnosti a ukončenie pracovného pomeru tak bude nevyhnutnosťou.

Obsadzovanie pracovnej pozície je zväčša finančne náročný proces, ktorý je vždy chápaný ako dlhodobá investícia spoločnosti do zamestnanca, najmä čo sa týka výberu a jeho zaškolenia. Aj z tohto dôvodu si myslíme, že personálne oddelenia by mali požadovať od uchádzačov čo možno najviac písomných dokumentov. Ukáže sa tým nielen ozajstná snaha uchádzačov pracovať na obsadzovanej pozícii, ale aj ich schopnosti, ktoré nadobudli v predchádzajúcich zamestnaniach či vedomostiach, ktorými oplývajú.

V dotazníku sa personalisti vyjadrovali aj k zloženiu komisie, ktorá je zodpovedná za výber vhodného uchádzača. Tejto problematike sme sa venovali v druhej výskumnej otázke. Pre spoločnosť je jej zloženie charakteristické, veľa napovie o jej veľkosti, štruktúre, popřípade majetkovo-právnom usporiadaní. Výskumné osoby sa ako personalisti aktívne podieľali na výbere pracovníkov, každý však mal inú úlohu alebo postavenie vo výberovej komisii. Takto sme získali pohľad na výberové konanie

z viacerých strán a mohli ho tak lepšie porovnať s výsledkami plynúcimi z vyhodnotených dotazníkov. Z odpovedí výskumných osôb jasne vyplýva, že zloženie výberovej komisie je najmä záležitosťou majetkovo-právneho usporiadania spoločnosti, ďalej jeho štruktúry a taktiež aj spôsobu komunikácie, ktorý v nej prevláda. Pokiaľ je majiteľ spoločnosti zároveň aj jej výkonným manažérom, je veľká pravdepodobnosť, že bude o personálnom zložení spoločnosti rozhodovať výlučne on. Naopak, čím je organizácia väčšia do šírky a čím má viac zamestnancov, tým aj kompetencie personálneho oddelenia a jeho možnosti náboru a výberu sú väčšie.

V teoretickej časti sme sa oboznámili s nábormi nových zamestnancov, ktoré sa na Slovensku najviac využívajú. Samozrejme, nie všetky spoločnosti využívajú každú z uvedených možností, no napriek tomu je možné s určitou pravdepodobnosťou predvídať, ktoré formy náboru tá ktorá organizácia preferuje. Zistiť túto skutočnosť mala za úlohu tretia výskumná otázka. Po tom, ako sme vyhodnotili odpovede personalistov získané prostredníctvom dotazníku, porovnali sme ich s tvrdeniami výskumných osôb.

Z výsledkov plynúcich z vyhodnotených dotazníkov vyplýva, že najčastejšou metódou náboru nových zamestnancov je inzercia. Každá tretia spoločnosť inzeruje prostredníctvom internetových portálov. Týmto spôsobom sa obsadzujú najmä odborné profesie. Inzeruje sa často kombináciou ponúk zverejnených na internete a v lokálnej tlači. O celoslovenskú tlač majú záujem zväčša iba firmy, ktoré sú organizačne rozčlenené na územie celej republiky. Inzercia voľných miest prostredníctvom letákov je v tomto výskume zanedbateľná.

Viac ako polovica organizácií využíva spoluprácu s úradom práce. Tu sa predpokladá nábor tých zamestnancov, ktorí majú obsadiť nekvalifikované pracovné miesta. Doporučenie zamestnancom a personálny leasing sa využíva iba okrajovo. Služby personálnej agentúry využíva polovica dotazovaných spoločností. Na základe výpovedí výskumných osôb sa tak deje najmä pri obsadzovaní obchodníckych pozícií a nižšieho manažmentu.

Obsadzovanie pozícií prostredníctvom vlastných zamestnancov, kedy sa využíva služobný postup, volí 22 spoločností z 56. Spoluprácu so školami nadviazalo iba dvanásť organizácií, čo je podľa nášho názoru málo. Podporovali ju najmä spoločnosti pôsobiace v stavebnom, strojárskom a automobilovom priemysle.

Na základe týchto výsledkov možno hodnotiť, že spoločnosti sa k obsadzovaniu voľných pracovných miest stavajú zodpovedne. Očakávali sme však väčší

podiel inzercie prostredníctvom internetových portálov, nakoľko stúpila dostupnosť internetových služieb. Prekvapila nás nízka miera využívania tlače, ktorá je distribuovaná po celom slovensku. Pravdepodobne došlo k odlivu z tohto druhu informačného kanála smerom k internetovým službám.

Vo štvrtej výskumnej otázke sme personalistom nechali „voľnú ruku“ pri voľbe, podľa ich názoru, najlepšej a najefektívnejšej metódy výberu zamestnancov. Personalisti z oslovených spoločností teda mali možnosť odhliadnuť od možností firmy, v ktorej pracujú a vyjadriť sa k tejto téme na základe vlastných skúseností a postrehov, ktoré získali počas svojej kariéry.

Vo výskume S. Taylora bolo uvedené, že AC je jedna z najpresnejších a najefektívnejších metód, ktorými môžeme posúdiť vhodnosť uchádzača na obsadzovaný post. Treba však pripomenúť aj ten fakt, že sa jedná o techniku pomerne náročnú a to hlavne z finančného hľadiska. Aj z toho dôvodu je psychologické testovanie v kombinácii s AC zastúpené iba v ôsmych dotazovaných spoločnostiach.

Na základe vyhodnoteného dotazníka sme dospeli k poznaniu, že z 56 dotazovaných spoločností nevyužíva psychologické testovanie alebo AC až 37 organizácií. Takmer všetky výskumné osoby považovali za vhodné využiť ako jednu z techník aj AC alebo aspoň možnosť otestovať uchádzača prostredníctvom psychologických testov. Napriek tomu, pokiaľ to porovnáme s výsledkami dotazníkov, je zrejmé, že organizácie nepovažujú za potrebné investovať také prostriedky do výberu nových zamestnancov, aby sa tam spomenuté techniky objavili. Objavil sa aj názor, ktorý prezentoval myšlienku, že testovanie uchádzačov nie je až taká efektívna metóda ako sa na prvý pohľad javí. Dotyčný personalista sa nechal počuť, že radšej spraví o to kvalitnejšie interview, ako by mal svoj čas rozdeliť na testovanie a pohovor. Tento názor je však ojedinelý a testom sa všeobecne prikláňa väčšina personalistov, najmä kvôli ich efektívite v otázke času.

Na záver som položil výskumným osobám otázku, ktorá mala za úlohu objasniť ich názor na schopnosti a kvalitu uchádzačov, ktorí sa zúčastnia na osobnom pohovore. Ako sú teda uchádzači pripravení na osobný pohovor? Personalisti nevidia problém v ich vzdelaní, no podľa ich úsudku by sa mohli viac zdokonaľiť v praktických skúsenostiach v danom obore. Z rozhovorov uskutočnených s personalistami je evidentné, že dávajú prednosť uchádzačom, ktorí už majú patričné skúsenosti s praktickým riešením pracovných záležitostí v obore, ktorý vyštudovali. Podľa ich výpovedí možno usudzovať,

že vhodný kandidát by mal už počas štúdia na strednej alebo vysokej škole získať praktické skúsenosti s prácou, ktorá je náplňou obsadzovaného pracovného miesta.

Súhrn

V teoretickej časti tejto diplomovej práce sme sa zamerali na plánovanie ľudských zdrojov, ciele výberových procesov, nezabudli sme tiež na samotnú osobnosť personalistu. Po tom, ako sme popísali identifikovanie pracovného miesta a schopností, ktoré má mať ideálny uchádzač o pracovnú pozíciu, zamerali sme sa na metódy náboru a výberu zamestnancov.

Ako hlavné spôsoby náboru zamestnancov sme podrobne rozobrali pohľad do vnútra organizácie, kedy zamestnávateľ obsadzuje pozíciu zamestnancom, ktorý v danej organizácii pracuje a priame hľadanie, kde organizácia využíva služby head-huntingových spoločností, ktoré oslovujú potencionálnych kandidátov a ponúkajú im možnosť pracovať na obsadzovanom poste.

Venovali sme sa aj problematike personálneho leasingu. Jedná sa o takú metódu, kedy personálna agentúra prepožičiava za poplatok svojich zamestnancov inému subjektu. Zhodnotili sme taktiež výhody a nevýhody metódy zvanej doporučené zamestnancom, ktorá je síce momentálne na ústupe, no niektoré spoločnosti ju ešte stále využívajú.

Spoluprácu s personálnou agentúrou nadväzuje čoraz viac spoločností. Ich ponuka služieb sa rozširuje a kvalita uchádzačov poskytnutých zmluvným partnerom-organizáciám hľadajúcich zamestnancov sa zvyšuje. Je to dôsledok čoraz väčšej profesionality v tomto obore.

Jednou z najrozšírenejších a najviac užívaných metód je však inzercia. Tu sme rozobrali všetky náležitosti, ktoré by mala inzercia spĺňať a poskytli jej celkový prehľad. Zamerali sme sa okrem iného aj na inzerciu, ktorá je situovaná na internetových portáloch. Je to novodobý trend, ktorý má však v sebe obrovský potenciál. Podiel nielen internetovej, ale aj celkovo elektronickej inzercie sa neustále zvyšuje. Aj z toho dôvodu sme v tejto práci rozdelili inzerciu na dve časti, a to inzerciu, ktorá sa nachádza v periodikách či je distribuovaná formou letákov a pod. a inzerciu, ktorá sa k záujemcom o prácu dostáva prostredníctvom internetových portálov zameraných výhradne na túto službu.

Nezabudli sme taktiež na spoluprácu organizácií so školami a vzdelávacími inštitúciami, kedy sa po dlhých rokoch opäť v mnohých odvetviach črtajú dobré základy na dlhodobú spoluprácu, najmä čo sa týka spoločností pôsobiacich v automobilovom a strojárskom odvetví.

Popísali sme taktiež spôsoby, ktorými organizácie robia nábor vhodných kandidátov, jednotlivé normatívne dokumenty, ktoré sú žiadané personalistami, ako napríklad žiadosťou o prijatie do zamestnania, životopisom, motivačným listom či referenciami. Rozobrali sme metodiku, ktorou sú uskutočňované Assessment centrá a psychologické testovanie uchádzačov.

Čo sa týka psychologických testov, sústredili sme sa najmä na ich poslanie a rozdelenie. Možno povedať, že slúžia na porovnanie vlastností a schopností uchádzačov s požiadavkami na dané pracovné miesto. Umožňujú objektívne a štandardizované meranie a pozorovanie viacerých osôb. Rozdeľujeme ich na odborné a psychologické. U tých psychologických sme sa venovali najmä výkonnostným, projektívnym a testom osobnosti. Nezabudli sme ani na vlastnosti, ktoré musí každý test mať, ako sú validita, reliabilita a objektívnosť.

Metóda Assessment centra využíva k posúdeniu kandidátov na obsadzovanú pozíciu modelové prípadové situácie. AC dáva možnosť posúdiť kandidátov na základe ich pozorovaného chovania v simulovaných pracovných situáciách, modelujúcich konkrétne problémy, s ktorými sa kandidát stretne počas výkonu práce na obsadzovanej pozícii. Realizácia scenára AC býva modelovaná tak, aby v skupine vznikol stres a napätie. Venovali sme sa tiež feedbacku AC a jeho organizácii a popísali sme časový harmonogram jednodňového AC.

Podrobne sme sa venovali aj vedeniu osobného pohovoru. Na úvod sme sa zaoberali organizáciou prijímacích pohovorov, ich prípravou a fázami, ktorými prijímací pohovor prechádza. Venovali sme sa pohovoru neštruktúrovanému, štruktúrovanému a kombinovanému. Definovali sme si druhy výberového pohovoru z hľadiska obsahu a formy, ako sú rozhovor 1+1, sekvenčný rozhovor, panelový rozhovor a skupinový rozhovor. Spôsob kladenia otázok sme si priblížili aj konkrétnymi otázkami, ktorými personalisti posudzujú uchádzačov. Venovali sme priestor aj posúdeniu kandidáta pomocou neverbálnej komunikácie. Na záver sme spomenuli najčastejšie chyby pri vedení osobného pohovoru.

Na základe týchto teoretických poznatkov bol uskutočnený kvalitatívny výskum, ktorý sme pre porovnanie doplnili o výsledky, tie vyšli prostredníctvom dotazníka, ktorý bol rozposlaný na personálne oddelenia spoločností pôsobiacich v regióne severného Slovenska. Výskum sa týkal takých oblastí personalistiky, akými sú spôsoby

náboru a výberu zamestnancov, zložení výberovej komisie a úrovňou znalostí a schopností uchádzačov o zamestnanie. Slabina predloženého výskumu však tkvie v nereprezentatívni výskumnej vzorky. No i napriek tomu sa domnievame, že po analýze odpovedí personalistov a po tom, ako sa porovnali s odpoveďami plynúcimi z dotazníkov, ktoré boli personalistom predložené, postačili tieto výsledky k tomu, aby našli odpovede na naše výskumné otázky.

Personalisti, ktorí sa na tomto výskume zúčastnili ako výskumné osoby, pochádzali z organizácií so sídlom v regióne severného Slovenska. Každý výskumnej osobe sme položili päť otázok, vždy v rovnakom znení a slede. Otázky sa týkali najmä definovania výberu zamestnancov ako takého, spôsobu náboru v ich spoločnosti, hodnoteniu úspešnosti realizovaných spôsobov výberu kandidátov, ideálnemu sledu metód, ktoré považujú vhodné na to, aby našli vhodného uchádzača na danú pozíciu a ich osobnému hodnoteniu kandidátov v zmysle ich prípravy na osobný pohovor.

Pred tým, ako došlo k samotnému interview, vyplnili personalisti krátky dotazník. Tento dotazník sa vyhodnocoval spoločne s dotazníkmi, ktoré boli zaslané do ostatných spoločností, ktorých personalisti sa interview nepodrobili. Jeho poslaním bolo zachytiť problematiku metód výberu zamestnancov v širšom kontexte a následne ho porovnať s rozhovormi personalistov.

Po následnom vyhodnotení odpovedí výskumných osôb sme sa pokúsili tieto výstupy interpretovať a porovnať s výsledkami plynúcimi z dotazníkov.

Záver

Cieľom mojej práce bolo popísať metódy náboru a výberu zamestnancov. V teoretickej časti sme sa snažili načrtnúť všetky aspekty náboru zamestnancov počnúc definovaním cieľa výberového procesu, popisom pracovnej pozície a jej obsadenie prostredníctvom náboru a výberu tými najpoužívanejšími technikami, ktoré sa v praxi na Slovensku vyskytujú. Podstatná časť tejto práce bola venovaná psychologickému testovaniu, najmä prostredníctvom psychologických testov v kombinácii s Assessment centrom a výberovému pohovoru.

V praktickej časti sme sa prostredníctvom kvalitatívneho výskumu spolu s kombináciou dotazníka snažili u personalistov nájsť odpovede na 5 výskumných otázok. Pri analýze odpovedí plynúcich či už z dotazníka alebo z odpovedí výskumných osôb možno usúdiť, že personálne oddelenia a zamestnanci v nich pôsobiaci sa musia prispôbovať takým metódam náboru a výberu zamestnancov, ktoré sú v súlade s ich ekonomickou stránkou a momentálnym postavením na trhu.

Zoznam použitej literatúry:

Literatúra

- Arnold J., Silvester J., Patterson F., Robertson I., Cooper G. and Burns B. - Psychologie práce, Computer Press, Brno 2007
- Armstrong M. - Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy, Grada Publishing, a.s., Praha, 2007
- Armstrong M. - Personální management, Grada Publishing, spol. s r. o., Praha, 1999
- Bělohávek F., Košťan P., Šuleř O. - Management, Computer press, a.s., Brno, 2006
- Donnelly J. H., Gibson J. L. jr., Ivancevich J. M. - Management, Grada Publishing, a.s., Praha, 1997
- Dvořáková Z. a kol., - Management lidských zdrojů, C. H. Beck, Praha, 2007
- Evangelu J. E. - Diagnostické metody v personalistice, Grada Publishing, a.s., Praha, 2009
- Foot M., Hook C. - Personalistika, Computer Press, Praha, 2002
- Healy L. - Psycho testy u přijímacích pohovorů, Portál, Praha 2004
- Chládková A., Bukovjan P. - Personalistika – ASPI, a.s., Praha, 2007
- Jay R., Templar R. - Velká kniha manažerských dovedností, Grada Publishing, a.s., Praha, 2006
- Kachaňáková A. - Personální management, SPRINT, Bratislava, 2003
- Kachaňáková A., Nachtmannová O., Joniaková Z. - Personální management, Jura Edition, Bratislava, 2008
- Kasper a Mayrhofer - Personální management, řízení a organizace, Linde nakladatelství, s.r.o., Praha, 2005
- Majtán M. a kol. - Manažment, Sprint, Bratislava, 2008
- Martin D. - Personalistika od A do Z, Computer Press, a.s., Brno, 2007
- Mikulaščík J. - Komunikační dovednosti v praxi, Grada Publishing, Praha 2003
- Mikuláščík M. - Manažerská Psychologie, Grada Publishing, a.s., Praha, 2007
- Mioviský M. - Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výskumu, Grada Publishing, Praha, 2006
- Montag, P. - Assessment centre, Pragoeduca, Praha, 2002
- Nakonečný M. - Sociální psychologie organizace, Grada Publishing, Praha 2005

- Provozník J., Ladová J., Rajošová V - Celostný Manažment, Poradca podnikateľ'a, spol. s r.o., Bratislava, 2007
- Provozník V. - Psychologie pro ekonomy a manažery, Grada Publishing, Praha 2002
- Robbins P. S., Coulter M. - Management, Grada Publishing, a.s., Praha, 2004
- Stýblo J., Urban J., Vysokajová M. - Personalistika, ASPI, a.s., Praha, 2007
- Štikar J., Rymeš M., Riegel K., Hoskovec J. - Psychologie ve světě práce, Karolinum, Praha 2003

internetové zdroje

- www.employeeselect.com

•Martina Nagyová - Ako prežiť assessment centrum, Dostupné na :
<http://www.etrend.sk/podnikanie/riadenie-a-kariera/ako-prezit-assessment-centrum/92277.html>

Prílohy

PODKLAD PRO ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

PŘEDKLÁDÁ: MORAVČÍK Ivan	ADRESA: Gazdova 468/7; Žilina	OSOBNÍ ČÍSLO: F05880
------------------------------------	---	--------------------------------

NÁZEV TÉMATU ČESKY:

Metódy výberov pracovníkov

NÁZEV TÉMATU ANGLICKY:

The employee selection methods

VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Matúš Šucha, PhD.

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Assesment centre, výberové pohovory, výberové testy

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Psychologie práce: John Arnold, Joanne Silvester, Fiona Patterson, Ivan Robertson, Gary Cooper and Bernard Burns, Computer Press, Brno 2007

Komunikační dovednosti v praxi: Ján Mikulašík, Grada Publishing, Praha 2003

Psychologie pro ekonomy a manažery: Vladimír Provazník, Grada Publishing, Praha 2002

Sociální psychologie organizace: Milan Nakonečný, Grada Publishing, Praha 2005

Psychologie ve světě práce: Jiří Štikar, Milan Ryměš, Karel Riegel, Jiří Hoskovec, Karolinum, Praha 2003

Psycho testy u přijímacích pohovorů: Liam Healy, Portál, Praha 2004

PODPIS STUDENTA: _____ **DATUM:** _____

PODPIS VEDOUcíHO PRÁCE: _____ **DATUM:** _____

Príloha č. 2

DOTAZNÍK

1. Koľko zamestnancov má Vaša spoločnosť?

- menej ako 100 101-499 500 a viac

2. Koľko zamestnancov má personálne oddelenie vo Vašej spoločnosti?

- 1-2 3-5 6 a viac

3. Na aké dlhé obdobie plánujete potrebu ľudských zdrojov?

- menej ako 6 mesiacov 6-24 mesiacov viac ako 24 mesiacov

4. Aké metódy používate pri nábore nových zamestnancov?

- pohľad do vnútra organizácie doporučenie zamestnancom personálny leasing
 priame hľadanie spolupráca s personálnou agentúrou inzercia
 úrady práce databáza bývalých zamestnancov
 spolupráca so školami a vzdelávacími inštitúciami

5. Spolupracovali ste už s personálnou agentúrou?

- áno nie

6. Aký typ inzercie preferuje Vaša spoločnosť pri nábore nových zamestnancov?

- lokálna tlač tlač s celoslovenskou pôsobnosťou letáky
 vývesky na úradoch práce internetové portály

7. Aké typy dokumentov žiadate od záujemcov o pracovné miesto?

- žiadosť o prijatie do pracovného pomeru životopis motivačný list
 referencie osobný dotazník

8. Využíva Vaša spoločnosť pri nábore nových zamestnancov psychologické testovanie uchádzačov?

- áno nie

9. Využila Vaša spoločnosť pri nábore zamestnancov Assessment centrum?

- áno nie

10. Aký počet uchádzačov je pre Vašu spoločnosť minimálny, aby sa mohli konať personálne pohovory?

- menej ako 5 5-10 viac ako 10

11. Organizuje Vaša spoločnosť pri nábore nových zamestnancov na danú pozíciu jedno, alebo viackolové personálne pohovory?

- 1-kolové viackolové

12. Kto vedie personálny pohovor vo Vašej spoločnosti?

- personalista personálny riaditeľ riaditeľ spoločnosti
 majiteľ spoločnosti externý pracovník personálnej agentúry

13. Kto má rozhodujúce slovo pri určovaní najvhodnejšieho kandidáta na obsadzovanú pozíciu?

- personálny riaditeľ riaditeľ spoločnosti majiteľ spoločnosti
 manažér oddelenia v ktorom je pracovná pozícia obsadzovaná externý pracovník personálnej agentúry

14. Aký dlhý čas považuje Vaša spoločnosť za optimálnu pri výbere zamestnancov odo dňa vyhlásenia výberového konania na obsadenie konkrétnej pracovnej pozície až do dňa podpísania pracovnej zmluvy?

1-4 týždne

5-8 týždňov

viac ako 8 týždňov