

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA
INŠTITÚT CELOŽIVOTNÉHO VZDELÁVANIA

ŠTUDIJNÝ ODBOR
ANDRAGOGIKA V PROFILÁCII NA PERSONÁLNY MANAGEMENT

ZUZANA FILO

ZÍSKAVANIE A VÝBER ZAMESTNANCOV V GASTRONOMICKEJ SFÉRE
RECRUITMENT AND SELECTION OF WORKERS IN CATERING

ZÁVEREČNÁ BAKALÁRSKA PRÁCA

Vedúci práce: Mgr. Markéta Šuplerová

Bratislava 2012

Prehlasujem,

Že som túto záverečnú bakalársku prácu vypracovala samostatne a uviedla v nej všetky pramene, ktoré som použila.

V Bratislave, 17.3.2012

.....
Zuzana Filo

OBSAH

ÚVOD	5
1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	6
1.1 Vymedzenie pojmu a cieľov riadenia ľudských zdrojov	6
1.2 Personálny marketing	8
1.2.1 Vnútorný (interný) personálny marketing	9
1.2.2 Vonkajší (externý) personálny marketing	10
1.3 Personálna stratégia a politika	11
1.4 Personálne činnosti v podniku	14
2 ZÍSKAVANIE A VÝBER ZAMESTNANCOV	19
2.1 Podmienky získavania zamestnancov	19
2.2 Proces získavania zamestnancov	21
2.3 Fázy výberu pracovníkov	25
2.4 Metódy výberu a ich použitie	27
2.5 Záverečná fáza výberu pracovníkov	29
2.6 Udržanie získaných pracovníkov	30
3 PERSONÁLNY MARKETING V KONKRÉTNEJ SPOLOČNOSTI	33
3.1 Ciele analýzy	33
3.2 Profil vybranej spoločnosti	34
3.3 Systém získavania a výberu zamestnancov a ich udržania	35
3.3.1 Prieskum prostredia	35
3.3.2 Plánovanie výberu nových zamestnancov	36
3.3.3 Zostavenie rozpočtu a materiálne zabezpečenie výberu	36
3.3.4 Systém pre vyhodnotenie výberov a archiváciu žiadostí	37
3.3.5 Samotný proces výberu a získavania zamestnancov	37
3.3.6 Prvý kontakt uchádzača	38
3.3.7 Výber zamestnancov	39
3.3.8 Overenie referencií	40
3.3.9 Rozhodnutie	41
3.3.10 Motivačný program podniku	42
3.4 Interpretácia získaných údajov	43
3.5 Dlhodobá personálna stratégia – odporúčania a návrhy riešení	45

ZÁVER	48
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	49
ANOTÁCIA.....	51

ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK

Obrázok 1 Marketingový mix v personalistike	9
Obrázok 2 Model personálnej stratégie	12
Obrázok 3 Postupová schéma výberu pracovníkov	32
Obrázok 4 Organizačná štruktúra sledovaného podniku	35

ÚVOD

Ľudské zdroje patria v súčasnosti k veľmi cenným zdrojom každej z organizácií. Každý podnik alebo firma sa snaží dosiahnuť optimálny zamestnanecký stav, a to ako v podobe kvalifikácie, tak v počte pracovníkov. Od ľudí, ktorí v organizácii pracujú, sa odvíja ekonomický výsledok. Ľudia sú súčasťou prosperity a konkurencieschopnosti organizácie a väčšina organizácií si je tejto skutočnosti vedomá. Preto sme sa rozhodli bakalársku prácu zamerať na ich získavanie, výber a motiváciu.

Získavanie zamestnancov a s tým spojený ich výber je súčasťou oblasti riadenia ľudských zdrojov čiže personálneho riadenia. Toto odvetvie je súčasťou každého vedenie podniku. Získavanie zamestnancov sprevádza aj pojem motivácia, ktorý je dôležitý hlavne z hľadiska udržania si zamestnancov a ich pracovného rastu. Ak si podnik či spoločnosť nedokáže zamestnanca udržať, stráca proces získavania a výberu zamestnancov svoj význam.

Cieľom tejto práce je rozbor a hlbšie pochopenie faktorov výberového konania vo vybranom podniku v odbore gastronómia a to z pohľadu samotného procesu, teda za akých podmienok a predpokladov výber nových zamestnancov vo vybraných organizáciách prebieha, ako je štruktúrovaný, aké teoretické metódy sa v tomto procese používajú a ako prebieha vlastný proces rozhodovania v prípade prijímania nového zamestnanca. Ďalej potom prináša vzhľad do výberového konania a jeho faktorov z pohľadu obsahu.

Pre úspešnosť sledovaného procesu je dôležité, akú metódu alebo stratégiu si podnik v oblasti získavania, výberu alebo motivácie zamestnancov zvolí. Akým spôsobom bude ponúkať voľné miesta a prezentovať sa na trhu práce. Svoju úlohu tu hrá tiež povaha pracovného miesta a požiadavka na potenciálnych zamestnancov alebo umiestnenie podniku.

Bakalárska práca je členená do troch kapitol. Prvá kapitola sa venuje riadeniu ľudských zdrojov všeobecne. Náplňou druhej kapitoly je priblíženie procesu získavania a výberu zamestnancov, tretia kapitola je zameraná na priebeh procesu výberu zamestnanca v sledovanej firme. V závere ponúkame na základe zistených údajov odporúčania v rámci dlhodobej personálnej stratégie podniku.

1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Rovnako ako sa organizácie starajú o všetky svoje zdroje, musia efektívne zaobchádzať aj s ľudskými zdrojmi. Tie sú totiž tým najcennejším, čo organizácie majú, a spôsob, akým sú riadené ovplyvňuje, ako prispievajú k dosahovaniu organizačných cieľov. Je preto potrebné k nim pristupovať strategicky a premyslene a v rámci celkového riadenia organizácie im venovať značnú pozornosť.

Pojem riadenie ľudských zdrojov je základom všetkých personálnych činností, ktorými sa táto práca zaoberá. Preto je cieľom kapitoly vymedziť si pojem riadenie ľudských zdrojov, teda okrem definície sa zamerať aj na jeho ciele, predstaviť si personálny marketing a priblížiť si personálnu činnosť v podniku.

1.1 Vymedzenie pojmu a cieľov riadenia ľudských zdrojov

Téma práce sa úzko dotýka oblasti riadenia ľudských zdrojov. Dnes sa môžeme stretnúť s termínmi, ktoré tento pojem vystihujú, napr. personálna práca, personálny manažment, personalistika, personálne riadenie či personálna administratíva. Niekedy sa tieto termíny nerozlišujú, prípadne sa považujú za synonymá. Ale odborná literatúra^{1 2 3} používa pojmy personálna práca a personalistika skôr pre všeobecné pomenovanie tejto činnosti, zatiaľ čo termíny personálne riadenie, riadenie ľudských zdrojov a personálna administratíva používa pre vyjadrenie vývojovej úrovne a koncepcie personálnej práce.

Ako uvádza M. Antalová, „personálne riadenie“ sa stalo „príliš úzkym na riešenie problémov teórie, no predovšetkým praxe v oblasti ľudských zdrojov“⁴ Nová kategória, „riadenie ľudských zdrojov“, rozšírila význam personálneho riadenia „nad rámec činností realizovaných personálnym oddelením, do ktorých následne zaangažovala všetkých zamestnancov“⁵ A práve ľudské zdroje „uvádzajú do pohybu ostatné zdroje, determinujú ich využívanie, a tým ich premenu na požadované produkty a služby“.⁶

¹ ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy.*

² MIHALČOVÁ, B. – PRUŇINSKÝ, M. – JANIČKOVÁ, J. et al. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov.*

³ KACHAŇAKOVÁ, A. 2001. *Riadenie ľudských zdrojov : ľudský faktor a úspešnosť podniku.*

⁴ ANTALOVÁ, M. 2005. *Trh práce a manažment ľudských zdrojov, seminárne cvičenia.* s. 68.

⁵ ANTALOVÁ, M. 2005. *Trh práce a manažment ľudských zdrojov, seminárne cvičenia.* s. 70.

⁶ FRK, B. – LUKÁČ, M. – FRK, V. 2004. *Základy personálneho a sociálneho riadenia v organizácii.* s. 9.

Podľa A. Kachaňákovej riadenie ľudských zdrojov venuje pozornosť najmä otázkam typu:

- Ako viesť pracovníkov a pracovné skupiny?
- Ako vytvárať podmienky pre rozvoj aktivity zamestnancov?
- Ako podnecovať iniciatívu pracovníkov?
- Ako hodnotiť dosiahnuté výsledky?
- Ako upevňovať pracovnú disciplínu? a podobným otázkam.⁷

Na činnosť riadiaceho subjektu sa pozeráme ako na účelovú činnosť zameranú na istý cieľ, ktorý ju determinuje. Pritom riadiaci subjekt musí svoje správanie upravovať tak, aby bolo adekvátne východiskovému stavu riadeného objektu, čiže aj riadený objekt patrí medzi determinanty správania riadiaceho subjektu. Vedenie ľudí vo vzťahu k vnútornej štruktúre určitej organizácie sa zvyčajne označuje aj ako systém práce s ľuďmi, to znamená, že tu nejde o jednoduchú činnosť, ale o súbor neraz veľmi zložitých činností.

Podľa J. Boroša k „základným aspektom riadiacej činnosti patrí: plánovanie, organizácia, kontrola, vedenie ľudí, koordinácia. Tieto aspekty riadiacej práce sa tak obsahovo, ako aj časovo v priebehu procesu riadenia navzájom prekrývajú, tvoria celok. Spoločná a pritom podstatná a rozhodujúca je pri týchto aspektoch úloha účasti a činnosti ľudí.“⁸ Ako uvádza ďalej, aj keď sa tieto aspekty prelínajú a tvoria celok, je pochopiteľné, že aspekt plánovania má predchádzať ostatné aspekty.

V súčasnosti pojmy riadenie ľudských zdrojov a ľudské zdroje nahradili pojem personálne riadenie v zmysle označenia procesov, týkajúcich sa riadenia ľudí v organizáciách. Riadenie ľudských zdrojov je definované ako strategicky a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú - ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne aj kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie. Ľudia sú bohatstvom, aktívom organizácie a konkurenčná výhoda sa dosahuje strategickým investovaním do tohto bohatstva pomocou získavania a stabilizácie pracovníkov, riadenia talentov a programov vzdelávania a rozvoja.⁹

⁷ KACHAŇÁKOVÁ, A. 2001. *Riadenie ľudských zdrojov : ľudský faktor a úspešnosť podniku*. s. 17-18.

⁸ BOROŠ, J. 1987. *Základy psychológie*. s. 375.

⁹ KACHAŇÁKOVÁ, A. 2001. *Riadenie ľudských zdrojov : ľudský faktor a úspešnosť podniku*.

1.2 Personálny marketing

Termín personálny marketing sa prvýkrát objavuje v nemeckej personálnej práci¹⁰, kde tento pojem zodpovedá metóde získavania pracovníkov v dobe, kedy sa na trhu objavil ich nedostatok. Následne potom dochádza k vyčleneniu personálneho marketingu zo širokej oblasti riadenia ľudských zdrojov. Dnes je personálny marketing v rade podnikov zastúpený samostatným oddelením, ktoré samozrejme aj naďalej musí spolupracovať s ostatnými (marketingové oddelenie, riadenie ľudských zdrojov, osobné oddelenie, atď.) a navonok vystupovať ako celok. Poslaním tejto aktivity je úsilie o dobrú zamestnaneckú povesť a bezproblémové formovanie personálu organizácie a posilňovanie spolunáležitosti pracovníkov s organizáciou.¹¹

Možností a nástrojov pre budovanie zamestnávateľskej atraktivity spoločnosti môže byť celý rad. Uceleným súborom takýchto nástrojov personálneho marketingu je tzv. akčná stránka personálneho marketingu, čiže personálny marketingový mix. Ide o novú dimenziu práce s ľuďmi, ale „personálny marketing“ nie je náhradou za „riadenie ľudských zdrojov“, alebo „personálny manažment“. Personálny marketing je „nový“ v tom, že ide o nový prístup k jednotlivým systémom riadenia ľudských zdrojov. Ide o realizáciu jednotlivých systémov riadenia ľudských zdrojov na platforme intenzívneho vnímania toho, o čom je biznis podniku, pri uplatnení prvkov marketingu. Na základe klasických prvkov marketingu sa dá zostaviť marketingový mix v personalistike nasledovne (dané rozdelenie je schematicky zobrazené na obrázku 1):

People - ľudia

Product - pracovné miesto

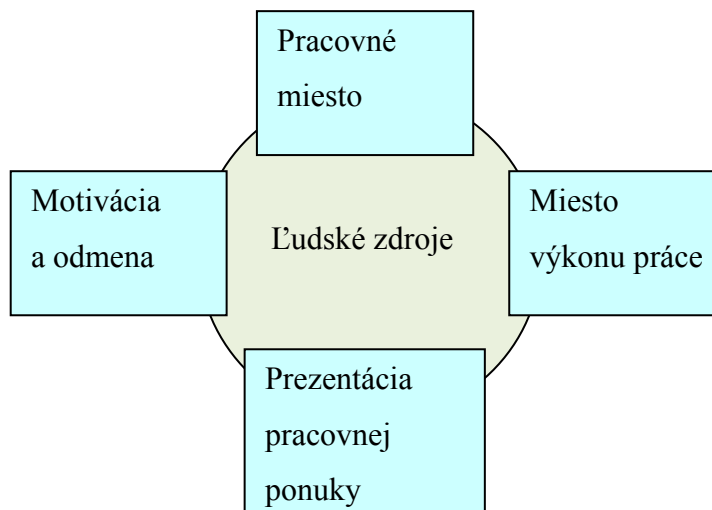
Price – motivácia a odmena za prácu

Place – miesto výkonu práce

Promotion – prezentácia pracovnej ponuky

¹⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. s. 71.

¹¹ KOUBEK, J. 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. s.157.



Obrázok 1 Marketingový mix v personalistike

Zdroj: Antošová, 2005; vlastné spracovanie.

Pre strategické ciele v dosahovaní konkurencieschopných výsledkov je potrebné urobiť oveľa viac práve v oblasti získavania nových ľudí, starostlivosti o ich rýchlu a úspešnú adaptáciu v podniku a profesionálny rast. Už nejde o vyhľadávanie a nábor, ale o marketing. Presnejšie povedané, ide o „employer branding“, o definovanie, diferencovanie a všestrannú podporu signálov, ktoré podnik vysiela k svojim terajším aj budúcim zamestnancom.

Už z definícií pojmu personálny marketing a jeho užšieho a širšieho ponímania vyplýva, že tento pojem je možné rozčleniť na vnútorný a vonkajší personálny marketing. Strutz¹² k tomuto členeniu pridáva ako tretiu oblasť personálneho marketingu taktiež personálny výskum.

1.2.1 Vnútorný (interný) personálny marketing

Vnútorný personálny marketing sa zameriava dovnútra podniku, t.j. na súčasných zamestnancov. Je všeobecnou pravdou, že vždy je lacnejšie udržať si súčasných zamestnancov, než prijímať zamestnancov nových. Nejde iba o náklady spojené s ich získaním a výberom, poprípade adaptáciou. Dôležitú úlohu hrá to, že vysoká fluktuácia podniku môže výrazne poškodiť jeho meno na pracovnom trhu a to ako na pracovnom trhu vonkajšom, tak vnútornom. Interný personálny marketing tade usiluje o stabilizáciu súčasných pracovníkov. Všeobecne môžeme

¹² ZIMMERMANN, D. 2001. *Personalmarketing im Internet*, (on-line), 2001. s. 17

povedať, že sa jedná o súhrn aktivít slúžiacich k budovaniu atraktivity podniku ako zamestnávateľa pre súčasných zamestnancov. Ďalšími cieľmi interného personálneho marketingu môžu byť identifikácia pracovníkov s podnikom a ich lojalita, spokojnosť, atď.¹³

1.2.2 Vonkajší (externý) personálny marketing

Vonkajší personálny marketing je naopak zameraný mimo organizáciu na externý pracovný trh. Jeho cieľom je prilákať dostatočné množstvo kvalitných kandidátov. K tomu je využívaný celý rad nástrojov ako napr. personálna inzercia, spolupráce so školami (campus marketing), účasť na pracovných veľtrhoch, poskytovanie grantov, stáží, apod. Je treba podotknúť, že imidž podniku na pracovnom trhu neovplyvňujú len personálne činnosti a spôsob, akým sú vykonávané, ale aj ďalšie faktory, ktoré spoluvytvárajú celkovú povesť podniku. Ako príklady uvádza Koubek význam organizácie, jej serióznosť vo vzťahu k zákazníkom, sponzorskú a charitatívnu činnosť, ekologické aktivity organizácie, atď.¹⁴

Snahou externého personálneho marketingu je potom budovanie dobrej pozície na pracovnom trhu, s cieľom ľahšieho získavania potrebných nových zamestnancov. Ďalším cieľom je zníženie doby náborového procesu, a tým aj zníženie nákladov na získavanie pracovníkov.

Exaktné odlišovanie externého a interného marketingu však nie je pri praktickej aplikácii príliš vhodné. Potreba získavania nových zamestnancov je totiž determinovaná nielen vývojom podniku, ale tiež mierou ich odchodov. Interný personálny marketing, ktorý zodpovedá potrebám zamestnancov, je potom sám o sebe dobrá vizitka aj na externom trhu práce, pretože informácie o spokojnosti zamestnancov sa rozšíria na tento trh aj bez aktivít externého personálneho marketingu. Naopak excelentný personálny marketing zameraný externe, teda na získavanie zamestnancov, nemá pre podnik z dlhodobého pohľadu takmer žiaden význam, pokiaľ nie je podporený personálnym marketingom interným. Novo získaní zamestnanci, ktorí nie sú so svojim novým zamestnávateľom spokojní, skôr alebo neskôr z podniku odchádzajú a v podniku vzniká nová potreba zamestnancov.

¹³ NACHTMANNOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. – ZÚBRIKOVÁ, D. – BLŠTÁKOVÁ, J. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov – praktikum*.

¹⁴ KOUBEK, J. 2003. *Rízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*.

Zároveň vysoká fluktuácia poškodzuje meno podniku na pracovnom trhu, nehovoriac o negatívnych informáciách, ktoré na pracovný trh prinášajú bývalí zamestnanci podniku.¹⁵

1.3 Personálna stratégia a politika

Personálny manažment je v každej organizácii súčasťou systému riadenia organizácie a zaoberá sa všetkým, čo sa týka človeka v pracovnom procese. Hlavnou úlohou personálneho manažmentu v organizácii je zabezpečiť, aby organizácia mala k dispozícii potrebný počet pracovníkov v požadovanej profesijnej a kvalifikačnej štruktúre a aby správanie týchto pracovníkov bolo v súlade s hlavným cieľom organizácie. Pre naplnenie týchto cieľov sa využíva personálny marketing. Podľa Slovníka modernej personalistiky personálny marketing predstavuje spôsob, ktorým si organizácia získava a udržiava zamestnancov. Predmetom sú ako pracovné miesta, tak pracovné sily. Ide predovšetkým „o nasýtenie potrieb zamestnanosti prostredníctvom konkurencieschopnosti personálnej politiky. Harmonizuje záujmy a očakávania zamestnancov i podniku, pričom rešpektuje zmenené priority“¹⁶

Stratégia všeobecne môže byť definovaná ako plán akcie do budúcnosti, zodpovedajúci otázky, čo je potrebné urobiť a ako. Stratégia je zameraná dlhodobo a môže byť formulovaná a implementovaná na rôznych úrovniach a v rôznych oblastiach činností organizácie.¹⁷

Personálna stratégia je jednou z čiastkových stratégií organizácie a vyjadruje zámery organizácie do budúcnosti, dlhodobé a komplexné ciele v personálnej oblasti (previazané s ostatnými cieľmi organizácie), ktoré majú napomôcť k dosiahnutiu cieľov organizácie. Personálna stratégia organizácie vytvára vo svojej oblasti predpoklady k realizácii podnikovej stratégie a musí reagovať na zmeny stratégie organizácie, taktiež musí zodpovedať špecifikám organizácie (vnútorným podmienkam) a rešpektovať vonkajšie podmienky, ktoré organizáciu ovplyvňujú. Personálne stratégie by mali byť predovšetkým spracované pre tieto hlavné oblasti:

- formovanie pracovnej sily,

¹⁵ NACHTMANNOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. – ZÚBRIKOVÁ, D. – BLŠTÁKOVÁ, J. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov – praktikum*.

¹⁶ KOLEKTÍV AUTOROV. 2003. *Slovník modernej personalistiky*. s. 184.

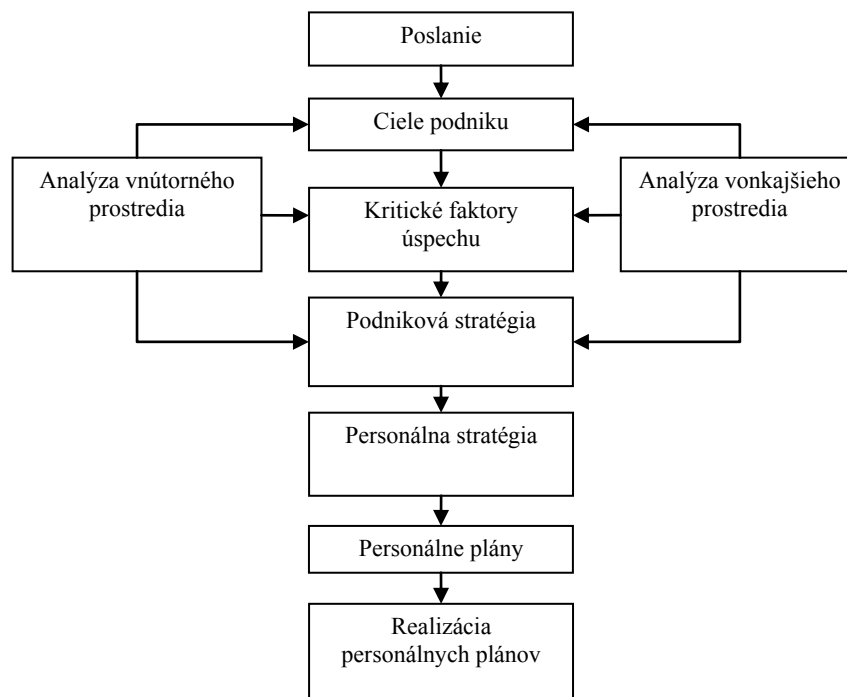
¹⁷ ALEXY, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*.

- rozvoj pracovníkov,
- odmeňovanie pracovníkov,
- zamestnanecké vzťahy.

Pri vytváraní personálnej stratégie možno použiť mnoho rôznych postupov, pričom samotný proces formulovania stratégie býva často rovnako dôležitý ako obsah schválenej stratégie. Formulovanie personálnej stratégie vyžaduje najšť odpovede na nasledujúce otázky¹⁸:

- Akú kvalifikáciu a schopnosti bude organizácia potrebovať v budúcnosti?
- Je úroveň výkonnosti dostatočne vysoká, aby umožnila zvýšenie ziskovosti, vyššiu produktivitu, lepšiu kvalitu a zlepšenie služieb zákazníkom?
- Využíva organizácia čo najlepšie kvalifikáciu a výkonový potenciál zamestnancov?
- Sú investície do rozvoja potrebných schopností zamestnancov dostatočné?

Postup odpovedania na tieto otázky je možné vyjadriť modelom, ktorý je znázornený na obrázku 2.



Obrázok 2 Model personálnej stratégie
Zdroj: Armstrong, 2007; vlastné spracovanie.

¹⁸ MIHALČOVÁ, B. – PRUŇINSKÝ, M. – JANIČKOVÁ, J. et al. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. s. 45-47.

Personálna politika je súborom relatívne stabilných zásad, uplatňovaných metód a nástrojov v personálnej oblasti. Personálna politika určuje pravidlá prístupu k riadeniu ľudí v organizácii, spôsoby jednania s ľuďmi a z nich odvodené princípy jednania vedúcich pracovníkov pri riešení personálnych záležitostí. V podstate možno povedať, že personálna politika je koncepciou realizácie personálnej stratégie určujúcou pravidlá realizácie personálnych činností. Personálna politika musí rešpektovať podmienky organizácie, zohľadňovať nielen záujmy organizácie, ale aj záujmy pracovníkov. V personálnej politike sa odráža etika organizácie. Personálnu politiku tvoria čiastkové politiky vzťahujúce sa k určitým oblastiam personálneho riadenia a tými sú napríklad:

- Politika zamestnanosti – nároky na pracovníkov, zásady získavania a výberu pracovníkov.
- Politika vzdelávania a rozvoja pracovníkov – možnosti vzdelávania, trvalý rozvoj zručností a schopností pracovníkov.
- Politika rozmiestňovania pracovníkov – pravidlá prevedenia pracovníkov na inú prácu, princípy obsadzovania vedúcich pozícií, príprava pracovníkov pre vedúce pozície.
- Politika vzdelávania a rozvoja pracovníkov – možnosti vzdelávania, trvalý rozvoj zručností a schopností pracovníkov.
- Informačná politika – charakter informácií, pohyb informácií, neformálna komunikácia, predkladanie návrhov a sťažností pracovníkov.
- Politika vedenia – medziľudské vzťahy vychádzajúce z dôvery, spoľahlivosti a ľudskej slušnosti, úsilie o rozvoj pracovníkov k optimálnemu výkonu.
- Politika uvoľňovania pracovníkov – zásady pre odchody a prepúšťanie pracovníkov z organizácie.¹⁹
- Politika odmeňovania – princípy odmeňovania, zamestnanecké výhody, informovanosť pracovníkov o mzdovej politike.²⁰
- Sociálna politika - sociálne istoty, zdravotná starostlivosť, poistenie, sociálne služby poskytované pracovníkom. Podniková sociálna politika – tá v sebe zahŕňa „celý rad čiastkových faktorov, ako sú napr. optimalizácia pracovných podmienok a pracovného prostredia, vzdelávanie zamestnancov, režim práce

¹⁹ ALEXY, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*.

²⁰ BAJZÍKOVÁ, E. 2004. *Systémy odmeňovania*.

a odpočinku, zdravotná a rehabilitačná starostlivosť, bytová politika, stravovanie, rekreačná, kultúrna a osvetová starostlivosť poskytovaná zamestnancom a príslušníkom ich rodiny, starostlivosť o deti zamestnancov, predaj výrobkov so zľavou, poskytovanie finančných pôžičiek, odklad finančných záväzkov, poskytovanie poradenských (napr. právnych, psychologických) a iných služieb, poskytovanie firemných mobilných telefónov a firemných vozidiel.²¹

Personálna politika by mala vyjadrovať a podporovať hodnoty organizácie, ktoré sa týkajú spôsobov jednania s ľuďmi. Musí byť formulovaná tak, aby podporovala súdržnosť, slušnosť a spravodlivosť v záležitostiach týkajúcich sa zamestnanosti a odmeňovania ľudí. Pri formulovaní personálnej politiky, príp. zmene je potrebné pochopiť kultúru organizácie a jej zdieľané hodnoty, ďalej je nutná analýza existujúcej politiky a vonkajších vplyvov. Mali by sa tiež vyhodnotiť oblasti, kde je potrebná nová politika a zistiť názory manažérov na personálnu politiku a na to, kde by sa mala zlepšiť. Je potrebné zistiť názory nielen zamestnancov na personálnu politiku (napríklad formou ankety), ale prípadne aj predstaviteľov odborov a pripraviť návrh politiky. Nakoniec je nutné informovať zamestnancov o politike s prípadnými pokynmi k jej praktickej realizácii, prípadne informovanie je možné doplniť školením.²²

1.4 Personálne činnosti v podniku

Personálne činnosti predstavujú výkonnú časť práce personalistov a personálneho útvaru, ktorý zaisťuje, organizuje a koordinujú tieto činnosti a ktorý tiež kontroluje a usmerňuje ostatných pracovníkov podieľajúcich sa na personálnom riadení. Neznamená to však, že vykonáva všetky práce spojené so zaisťovaním týchto činností, je v prvej rade zodpovedný predovšetkým za to, že personálne činnosti budú fungovať a slúžiť potrebám riadenia organizácie a že personálne činnosti budú mať určitú jednotnú koncepciu a metodiku.²³

V literatúre je možné sa stretnúť okrem starších a zavedených pojatí personálnych činností aj s ďalšími aktivitami, ktoré bývajú označované ako samostatné personálne činnosti až v posledných rokoch. Ide o prieskum trhu práce,

²¹ HARGAŠOVÁ, M. 2006. *Úvod do sveta práce*. s. 47.

²² ADAIR, J. E. 2005. *Jak řídit druhé : i sám sebe*.

²³ KOUBEK, J. 2003. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*.

zdravotnú starostlivosť o pracovníkov, činnosti zamerané na metodiku prieskumov a spracovania informácií a dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania pracovníkov.²⁴

Získavanie a nábor pracovníkov

Získavanie a výber pracovníkov je oblasťou interného a externého personálneho marketingu. Keďže táto činnosť je obsahom druhej kapitoly, v tejto časti ju len zbežne zmienime.

Hlavný cieľ výberu sa dá vystihnúť slovami „vybrať najlepšieho pre danú pozíciu“. Aby tento hlavný cieľ bol naplnený, je potrebné zhromaždiť ďalšie relevantné informácie o uchádzačoch (mnohé boli získané prostredníctvom požadovaných dokumentov), usporiadať ich, vyhodnotiť a tiež poskytnúť uchádzačom také informácie, ktoré im pomôžu rozhodnúť sa, či pracovnú ponuku budú akceptovať alebo nie. V prípade ukončenia výberového konania nastáva fáza rozhodnutia o výbere najvhodnejšieho uchádzača. Objektívne hodnotenie uchádzačov môže proces rozhodovania uľahčiť. Foot a Hook navrhujú bodový hodnotiaci systém pre odpovede na otázky alebo pre prvky špecifikácie pracovného miesta. Dosiahnuté číselné skóre potom umožní kandidátov zoradiť.²⁵

Rozmiestňovanie pracovníkov

Môžeme ho definovať ako kvalitatívne, časové a priestorové spájanie pracovníkov s pracovnými úlohami, s pracovnými miestami.²⁶

Rozmiestňovanie pracovníkov spadá do pôsobnosti interného personálneho marketingu. Rozmiestňovanie prispieva k atraktivite pracovného pôsobenia v podniku špecifickými spôsobmi pri zapojení zamestnanca do podnikovej činnosti. Primárnou úlohou rozmiestňovania pracovníkov je obsadiť správne pracovné miesto správnou osobou v pravý čas. Táto fáza nadväzuje na získavanie a výber pracovníka, čiže tu pracujeme s informáciami získanými v predchádzajúcej fáze.

Súčasťou rozmiestňovania sú aj pohyby v rámci vnútropodnikovej mobility²⁷:

- povýšenie pracovníka,
- prevedenie na inú prácu,
- preradzovanie pracovníkov na inú funkciu.

²⁴ HARGAŠOVÁ, M. 2006. *Úvod do sveta práce*.

²⁵ FOOT, M. – HOOK, C. 2002. *Personalistika*. s. 103.

²⁶ MIHALČOVÁ, B. - PRUŇINSKÝ, M. - JANIČKOVÁ, J. et al. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*.

²⁷ FRK, B. – LUKÁČ, M. – FRK, V. 2004. *Základy personálneho a sociálneho riadenia v organizácii*.

Súčasťou vonkajšej mobility je aktívna a pasívna stránka vonkajšej mobility. Aktívnu stránku tvoria procesy získavania a výberu. Pasívnu stránku vonkajšej mobility predstavuje ukončenie pracovného pomeru.

Odmeňovanie a zamestnanecké výhody

Zamestnanecké výhody sú dodatkovou zložkou odmeny poskytovanou k rôznym formám peňažných odmien. Sú pritom často poskytované iba na základe príslušnosti pracovníka k organizácii a nebývajú viazané na jeho výkon. Bajžíková²⁸ člení zamestnanecké výhody do troch skupín:

- výhody sociálnej povahy – napr. príspevky na životné či dôchodkové pripoistenie, pôžičky atď.,
- výhody majúce vzťah k práci – napr. stravovanie, občerstvenie, predaj produkcie organizácie za zvýhodnené ceny atď.,
- výhody spojené s postavením v organizácii – napr. prestížne vybavenie kancelárie, podnikový automobil, zaistenie firemného bývania atď.

Odmeňovanie a zamestnanecké výhody náležia ako do interného (odmeňovanie súčasných zamestnancov), tak do externého personálneho marketingu (zamestnanecké výhody sa stávajú lákadlom pre potenciálnych zamestnancov). Odmeňovanie má silný motivačný efekt. V dnešnej dobe moderného personálneho riadenia nie je odmeňovanie iba o peniazoch, ale aj o iných formách odmien. Do týchto radíme hlavne zamestnanecké výhody, ktoré pracovník dostáva nezávisle na svojom výkone. Vedľa zamestnaneckých výhod musíme spomenúť aj veci nehmotného charakteru, napr. pochvalu pracovníka.²⁹

Pri tvorbe systému zamestnaneckých výhod by mali byť zohľadnené záujmy spoločenské, firemné aj záujmy samotných zamestnancov. V tejto súvislosti je odporúčané využívať systém voliteľných zamestnaneckých výhod – tzv. cafeteria systém, ktorý zamestnancom umožňuje zohľadniť svoje individuálne potreby a vybrať si ponúkaných zamestnaneckých výhod podľa určených pravidiel.³⁰

Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov

Podnikové vzdelávanie sa dá chápať ako nástroj slúžiaci k rozvoju zamestnancov v zmysle zdokonalenia, rozšírenia, prehĺbovania alebo zmeny

²⁸ BAJŽÍKOVÁ, E. 2004. *Systémy odmeňovania*.

²⁹ SMELÝ, I. 2010. *Syndróm narušenej odmeny a jeho kognitívne a behaviorálne súvislosti*.

³⁰ BAJŽÍKOVÁ, E. 2004. *Systémy odmeňovania*.

štruktúry ich profesijnej spôsobilosti, čím organizácia k vyššej výkonnosti pracovníkov, ako aj firmy samotnej.³¹

Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov radíme k nástrojom interného personálneho marketingu, ale tiež k nástrojom externého personálneho marketingu. Veľa potenciálnych uchádzačov o zamestnanie si vyberá zamestnávateľa aj podľa toho, aké vzdelanie a rozvoj mu môže poskytnúť. Vzdelávanie je všeobecne považované za celoživotný proces. Bez dostatočne efektívneho vzdelávania sa v dnešnej dobe neobíde žiadna firma. Dôvodom sú meniace sa požiadavky na znalosti a schopnosti človeka. Ako príklad uvádzame potrebu jazykovej vybavenosti či ovládanie počítačov a ich programov. Všetko je dôsledkom technického pokroku dnešnej doby, kedy informačné technológie nás sprevádzajú skutočne všade. Podnikové vzdelávanie má silný vplyv na motiváciu pracovníka.

Starostlivosť o pracovníkov

V literatúre sa môžeme stretnúť ako s argumentmi stojacimi proti poskytovaniu starostlivosti o pracovníkov, ktorá je považovaná za zbytočnú činnosť personalistov, tak aj s názorom, že pracovníci ako ľudské bytosti si zaslúžia za ponuku svojich služieb dostať niečo viac než iba mzdu.³²

Personálna činnosť starostlivosť o pracovníkov môže byť začlenená do nástrojov interného personálneho marketingu. Takisto však môže byť aj nástrojom externého personálneho marketingu. Ako uvádzajú autori Alexy, Boroš, Sivák³³, potenciálny zamestnanec môže voliť zamestnávateľa podľa poskytnutej starostlivosti (napr. dĺžka pracovnej doby, vzhľad pracovného prostredia). Kategória starostlivosť o zamestnancov spadá do sociálnej oblasti práce firmy. S rastúcim tlakom spoločnosti, odborov, ale aj samotných zamestnancov dochádza k skvalitňovaniu starostlivosti o pracovníkov.

Znižovanie stavu, prepúšťanie pracovníkov

Prepúšťanie pracovníkov spadá do oblasti interného personálneho marketingu. Uvoľňovanie ľudí z organizácie alebo aj prepúšťanie môže byť obecné štvorakého typu. Zamestnanecký pomer môže byť ukončený³⁴:

³¹ KACHAŇAKOVÁ, A. 2001. *Riadenie ľudských zdrojov : ľudský faktor a úspešnosť podniku*.

³² ARMSTRONG, M. *Personální management*, 1999. s. 819.

³³ ALEXY, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*.

³⁴ ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. s. 489.

- dobrovoľne pracovníkom, ktorý odchádza na spravidla lepšiu pozíciu (rezignácia),
- penzionovaním – čiže zavŕšením kariéry,
- nedobrovoľne z dôvodu prechodu k plochejšej organizačnej štruktúre, nadbytočnosti, neschopnosti pracovníka, atd.,
- úmrtím.

Podnik vzhľadom k svojej pozícii by sa mal zamerať na riešenie druhej a tretej varianty, prvú podnik nemôže takmer ovplyvniť a štvrtú už vôbec. Podnikové vedenie musí vždy dôkladne situáciu premyslieť, napr. pri rušení určitého oddelenia by nebolo vhodné prepustiť všetkých zamestnancov. Práve tu môže nastúpiť rozmiestňovanie pracovníkov. Znižovanie počtu zamestnancov by malo prebiehať s ohľadom na udržanie si zamestnávateľskej povesti.

V súvislosti s touto oblasťou treba zmieniť umiestňovanie prepustených zamestnancov mimo podnik, tzv. outplacement. Foot a Hook chápu outplacement ako „medzinárodne užívaný pojem pre proces podpory a pomoci, ktorý mnoho zamestnávateľov využíva v snahe pomôcť zamestnancom z dôvodu nadbytočnosti“.³⁵ Tento druh služby nie je štandardnou záležitosťou. Tradične sa majú prepustení pracovníci z nadbytočnosti o svoje ďalšie uplatnenie na trhu práce postarať sami bez pomoci bývalého zamestnávateľa. Trendom veľkých firiem sa však postupne stával záujem o pomoc prepusteným zamestnancom. Tento záujem bol však pôvodne orientovaný len na hlavných manažérov ako súčasť odškodnenia. Fenomén sa však rozšíril aj na radových zamestnancov, ktorým organizácia taktiež ponúka služby outplacementu.

³⁵ FOOT, M. – HOOK, C. 2002. *Personalistika*. s. 429.

2 ZÍSKAVANIE A VÝBER ZAMESTNANCOV

Ako sme uviedli v predchádzajúcej kapitole, získavanie pracovníkov je súčasťou personálneho riadenia, ktoré má zabezpečiť, aby voľné miesta v podniku boli atraktívne pre zodpovedajúcich uchádzačov v dostatočnom množstve, v danom čase a zároveň s primeranými nákladmi. Výber pracovníkov je potom personálna disciplína, ktorá po fáze získavania pracovníkov pomáha rozpoznať a určiť, ktorý z uchádzačov je najvhodnejší pre dané pracovné miesto a zároveň bude prínosom ako pre podnik, tak pre pracovný tím. Práve týmito dvomi činnosťami sa bližšie venujeme v druhej kapitole. Na konci kapitoly uvádzame postupovú schému získavania zákazníkov.

2.1 Podmienky získavania zamestnancov

Získavanie a výber pracovníkov je kľúčovou fázou formovania pracovnej sily organizácie a do veľkej miery sa podieľa na zložení pracovníkov v organizácii. Dá sa teda povedať, že rozhoduje o tom, či bude realizácia cieľov organizácie zaistená potrebnými pracovníkmi. Ďalej sa táto oblasť podieľa na úspešnosti, prosperite a konkurencieschopnosti organizácie. V našej krajine sa pre tento proces vžil aj pojem nábor pracovníkov. Je však dôležité vedieť, že v modernej teórii riadenia ľudských zdrojov sa pojmy získavanie a nábor odlišujú.

Pod náborom pracovníkov sa rozumie hlavne získavanie pracovníkov z vonkajších zdrojov. Súčasné získavanie pracovníkov sa však nesústreďuje len na získavanie pracovníkov z externých zdrojov, ale hlavne na získavanie ľudských zdrojov z radov súčasných zamestnancov. S pojmom získavanie pracovníkov teda súvisí aj hospodárenie s pracovnou silou a úsilie o zvyšovanie produktivity práce.³⁶

„Získavanie pracovníkov je činnosť, ktorá má zaistiť, aby voľné miesta v podniku prilákala dostatočné množstvo zodpovedajúcich uchádzačov o tieto miesta, a to s primeranými nárokmi a v žiaducom termíne“³⁷ Spočíva teda v rozpoznávaní a vyhľadávaní vhodných pracovných zdrojov, v informovaní o voľných pracovných miestach organizácie, ponúkaní týchto voľných pracovných miest (a nezriedka aj v presvedčovaní vhodných jedincov o výhodnosti práce

³⁶ MIHALČOVÁ, B. – PRUŇINSKÝ, M. – JANIČKOVÁ, J. et al. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*.

³⁷ KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. s. 100.

v organizácii), v rokovaní s uchádzačmi, v získavaní primeraných informáciách o uchádzačoch (tieto informácie budú neskôr slúžiť k výberu najvhodnejšieho z nich) a v organizačnom a administratívnom zabezpečení všetkých týchto činností.

Foot a Hook používajú namiesto termínu získavanie pracovníkov termín nábor, ktorý definujú ako „všetky činnosti zamerané na zaistenie potenciálnych zamestnancov“ alebo „získanie prihlášok od vhodných uchádzačov“.³⁸ V rámci tejto práce aplikujú oba termíny, ktorými rozumieme všetky činnosti, ktoré sú podkladom pre proces výberu.

Konkrétne zámery sú potom obsahom náborovej politiky. Tá by mala minimálne vyjadrovať stanovisko spoločnosti k celkovému cieľu náborov a rovnakým príležitostiam. Súčasťou môže byť tiež politika preferujúca vhodne kvalifikovaných interných uchádzačov pred externými.³⁹

V procese získavania pracovníkov existujú dve strany: na jednej strane je organizácia s potrebou pracovnej sily a na druhej strane stojí potenciálny uchádzač o prácu, ktorý hľadá vhodné alebo vhodnejšie pracovné miesto. Medzi týmito ľuďmi sú aj súčasní pracovníci organizácie, ktorí z nejakého dôvodu menia svoju súčasnú pracovnú pozíciu. Proces získavania pracovníkov má zabezpečiť vhodný tok informácií medzi spoločnosťou a záujemcom, tak aby reagoval na ponuku zamestnania. Odozvu na ponuku potom ovplyvňuje sama ponuka, vnútorné podmienky organizácie (teda veci, ktoré spoločnosť môže ovplyvniť sama) a výrazne tiež vonkajšie podmienky, ktoré sú dosť premenlivé.⁴⁰

Proces získavania zamestnancov sa potom skladá z analýzy pracovných miest, personálneho plánovania, získavania a výberu zamestnancov. Predovšetkým je na firme, aby zvážila, odkiaľ chce zamestnanca prijať, na aké pracovné miesto, aký je objem finančných prostriedkov vynaložených na túto činnosť a tiež je potrebné poznať podmienky na trhu práce, ktorý získavanie zamestnancov priamo ovplyvňuje.⁴¹

Podniky vo vyspelých krajinách dávajú prednosť získavaniu zamestnancov z vnútorných zdrojov. Dôsledkom je jednoduchšie získavanie informácií, pretože k dispozícii sú ako informácie o pracovníkoch, tak aj o pracovnom mieste. Je to

³⁸ FOOT, M. - HOOK, C. 2002. *Personalistika*. s. 55.

³⁹ MIHALČOVÁ, B. – PRUŇINSKÝ, M. – JANIČKOVÁ, J. et al. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*.

⁴⁰ LUDLOW, R. – PANTON, F. 1995. *Zásady úspešného výberu pracovníkov*.

⁴¹ MIHALČOVÁ, B. – PRUŇINSKÝ, M. – JANIČKOVÁ, J. et al. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*.

jednoduchšie aj z hľadiska nákladov na drahú inzerciu, ktorá tým pádom odpadá. Až keď nie je možné pokryť všetky pracovné miesta z vnútorných zdrojov, obracajú sa organizácie na zdroje vonkajšie.⁴²

2.2 Proces získavania zamestnancov

„Predpokladom pre efektívny proces získavania pracovníkov je perfektná znalosť charakteru jednotlivých pracovných miest, ktorú prináša analýza pracovných miest, a predvídanie uvoľňovania či vytvárania nových pracovných miest, ktoré je súčasťou personálneho plánovania“.⁴³

Celý proces získavania pracovníkov sa skladá z nasledujúcich na seba nadväzujúcich krokov⁴⁴:

1. Identifikácia potreby získavania pracovníkov.
2. Popis a špecifikácia obsadzovaného pracovného miesta.
3. Zváženie možností.
4. Výber charakteristík popisu a špecifikácie pracovného miesta, na ktorých založíme získavanie a neskorší výber pracovníkov.
5. Identifikácia potenciálnych zdrojov uchádzačov.
6. Voľba metód získavania pracovníkov.
7. Voľba dokumentov a informácií požadovaných od uchádzačov.
8. Formulácia ponuky zamestnania.
9. Uverejnenie ponuky zamestnania.
10. Zhromažďovanie dokumentov a informácií od uchádzačov a rokovania s nimi.
11. Predvýber uchádzačov na základe predložených dokumentov a informácií.
12. Zostavenie zoznamu uchádzačov, ktorí by mali byť pozvaní k výberovým procedúram.

Z hľadiska získavania pracovníkov sa organizácie zameriavajú na krok Voľba metód získavania pracovníkov. Tento krok musí vychádzať z toho, že je potrebné zabezpečiť, aby sa vhodní ľudia vedeli o existujúcich voľných miestach v podniku

⁴² MIHALČOVÁ, B. – PRUŇINSKÝ, M. – JANIČKOVÁ, J. et al. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*.

⁴³ KOUBEK, J. 2003. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. s. 122.

⁴⁴ ALEXY, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*.

a uchádzali sa o ne. Voľba metód súvisí s tým, či sa organizácia rozhodne využiť vnútorné alebo vonkajšie zdroje, aké sú požiadavky pracovného miesta na pracovníka, aká je situácia na trhu práce (najmä na lokálnom), aké má finančné prostriedky, ako rýchlo je potrebné dané miesto obsadiť atď. Metód na získavanie zamestnancov je celý rad a organizácie väčšinou nevyužívajú len jednu, ale používajú kombináciu viacerých možností.⁴⁵

Najviac využívanými metódami sú tieto⁴⁶:

a) *Uchádzači sa ponúkajú sami.* Organizácia, ktorá má dobrú povesť, ponúka zaujímavú a dobre platenú prácu, príp. prestížnu prácu, má dobre zostavenú personálnu a sociálnu politiku atď., často používa veľmi pasívnu metódu získavania zamestnancov. Je to z dôvodu, že uchádzači o prácu sa na organizáciu obracajú sami. Táto metóda má svoje výhody v podstate v nulových nákladoch na inzerciu, ktoré sú v iných prípadoch potrebné a väčšinou nemalé.

b) *Odporúčanie súčasného pracovníka organizácie.* Táto metóda sa tiež radí medzi pasívne. K tomuto spôsobu je však potrebné vytvoriť informačné predpoklady, ktoré by zaistili informovanosť pracovníkov o uvoľňovanom alebo voľnom pracovnom mieste a o jeho povahe. Túto metódu je možné skĺbiť aj so stimulačnými nástrojmi, ako napr. odmena pre zamestnanca, ktorý odporučí vhodného uchádzača⁴⁷.

c) *Priame oslovenie vyhladeného jedinca.* Táto metóda je určitou záťažou na vedúcich pracovníkov, ktorí majú za úlohu sledovať, kto je v akom odbore dobrý, kto má nápady alebo napr. publikuje svoju prácu v odbornej tlači. Tieto osoby potom firma v prípade potreby osloví. Výhodou je, že vybraný pracovník býva vhodný ako z odborného aj z osobnostného hľadiska. Nevýhodou je možné zhoršenie vzťahov s organizáciou, ktorej sa odlákanie zamestnanca dotýka a tiež to, že oslovený pracovník si môže začať uvedomovať svoju hodnotu a môže začať vyjednávať o pracovných podmienkach.

d) *Vývesky* (v organizácii alebo mimo nej). Jedná sa o relatívne lacnú a nenáročnú formu, kde sú informácie o voľnom mieste uverejňované na voľne prístupných miestach pre zamestnancov. Ide o to, aby si pracovníci vývesky všimli

⁴⁵ ALEXÝ, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie.*

⁴⁶ MIHALČOVÁ, B. – PRUŇINSKÝ, M. – JANIČKOVÁ, J. et al. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov.*

⁴⁷ NACHTMANNOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. – ZÚBRIKOVÁ, D. – BLŠTÁKOVÁ, J. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov – praktikum.*

a mohli tak napr. odporučiť vhodného kandidáta. Ak chce organizácia získať pracovníka z vonkajších zdrojov, sú vývesky umiestnené na miestach prístupných aj pre verejnosť. Výveska by mala uchádzači poskytnúť relatívne presné informácie o pracovnom mieste vrátane termínu, do ktorého sa má uchádzač prihlásiť.

e) *Letáky vkladané do poštových schránok.* Táto metóda je o niečo aktívnejšia ako metóda vývesiek, pretože ľudia sú tak určitým spôsobom nútení zaregistrovať ponuku. Letáky sú prostredníctvom poštových doručovateľov, špecializovaných firiem alebo najatých jedincov vkladané ľudom priamo do schránky a to na určitom území.

f) *Inzercia v oznamovacích prostriedkoch.* Táto metóda je zrejme najrozšírenejšou formou. Jedná sa o inzerciu v oznamovacích prostriedkoch, predovšetkým v tlačovinách vrátane odborných periodík. Inzercia môže mať regionálny, národný aj nadnárodný charakter podľa potrebnej kvalifikácie na obsadenie daného miesta. Špičkový špecialisti sú tak vyhľadávaní aj pomocou médií v zahraničí.

g) *Spolupráca organizácie so vzdelávacími inštitúciami.* Táto metóda je rozšíreným spôsobom získavania zamestnancov. Rad organizácií prevádzkuje alebo sa podieľa na prevádzke inštitúcií, ktoré pripravujú mladých pracovníkov na výkon robotníckeho povolania. Spolupráca so strednými a vysokými školami potom pomáha získavať mladých odborníkov, ktorí majú príslušné vzdelanie. Organizácia si tiež môže do istej miery poistiť vyhliadnutého študenta, ktorého podporuje pomocou štipendia, môže mu ponúknuť spoluprácu pri vypracovaní diplomovej práce atď.⁴⁸

h) *Spolupráca so združením odborníkov, stavovskými organizáciami, vedeckými spoločnosťami a pod. a využívanie ich informačných systémov.* Tento typ prijímanie zamestnancov je nevelmi používaným, ale na druhú stranu je veľmi vhodným pre získavanie špičkových odborníkov. Informačné systémy vyššie uvedených združení obsahujú množstvo užitočných detailov umožňujúcich vyhľadať vhodného jedinca. Nevýhodou je fakt, že vybraní odborníci sú väčšinou už niekde zamestnaní, a preto im organizácia musí ponúknuť výhodnejšie podmienky a/alebo zaujímavejšiu prácu.

i) *Spolupráca s úradmi práce.* Úrady práce mimo to, že hľadajú prácu nezamestnaným, taktiež hľadajú organizáciám vhodných pracovníkov. Podmienky

⁴⁸ STÝBLO, J. 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích.*

spolupráce sú veľmi výhodné a preto je vhodné tento typ získavania zamestnancov organizáciám odporučiť. Medzi výhody tejto metódy patrí finančná nenáročnosť, pretože úrady sprostredkujú prácu ako pre uchádzačov, tak pre organizácie úplne bezplatne. Náklady na túto činnosť sú financované zo štátnych prostriedkov. Ďalšou výhodou je, že úrady sami zisťujú potrebné informácie o uchádzačovi a sú schopné zabezpečiť predbežný výber. V niektorých prípadoch potom môže zamestnávateľ získať aj príspevok na zamestnávanie určitého pracovníka, ktorým môže byť napr. osoba so zmenenou pracovnou schopnosťou.

j) *Využívanie služieb komerčných sprostredkovateľov.* V krajinách s rozvinutou trhovou ekonomikou využívajú organizácie služby komerčných agentúr, ktoré zaisťujú nielen získavanie pracovníkov, ale aj ich predvýber. Môžu pracovať v súčinnosti s organizáciou alebo samostatne. Konečné rozhodnutie by však mala urobiť vždy organizácia. Medzi výhody patrí znalosť trhu práce, vlastnej databázy potenciálne vhodných jedincov, lepšia skúsenosť s tvorbou ponúk zamestnania a ponúkание doplnkových služieb pri získavaní zamestnania.

k) *Využívanie počítačových sietí.* Aj u nás existujú internetové adresy, ktoré slúžia pre organizácie k ponuke pracovného miesta a tiež jedincom hľadajúcim zamestnanie. Organizácie tiež majú svoje internetové stránky, kde okrem iného zverejňujú aj ponuku zamestnania. Výhodou je relatívne nízka cena, operatívnosť a možnosť uviesť podrobné informácie, ktoré má ponuka obsahovať.

Vyššie uvedené metódy možno rozdeliť pasívne a aktívne.⁴⁹ Ak chce organizácia čerpať z vnútorných zdrojov, potom spravidla postačia informácie vyvesené na obvyklom mieste alebo ich uverejnenie v obehníku či podnikovom časopise. Pri získavaní možno tiež spolupracovať s nadriadenými vybraného pracovníka. Ak ide o získavanie z vonkajších zdrojov, jedná sa spravidla o nákladnejšiu metódu a je dobré použiť kombináciu niekoľkých možných metód.

Ako náhle sú náborovou činnosťou získaní vhodní uchádzači o zamestnanie, nasleduje výberový proces týchto kandidátov, ktorému by mali organizácie venovať dostatočnú pozornosť z dôvodu, že výsledky práce organizácie sa odvíjajú od kvality ľudí zamestnaných v organizácii.⁵⁰

⁴⁹ MIHALČOVÁ, B. – PRUŇINSKÝ, M. – JANIČKOVÁ, J. et al. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov.*

⁵⁰ WERTHER, W. – DAVIS, K. 1992. *Lidský faktor a personální management.* s. 220.

2.3 Fázy výberu pracovníkov

„Úlohou výberu pracovníkov je rozoznať, ktorý z uchádzačov o zamestnanie, zhromaždených počas procesu získavania pracovníkov a prejedných predvýberom, bude pravdepodobne najlepšie vyhovovať nielen požiadavkám obsadzovaného pracovného miesta, ale prispeje aj k vytváraniu zdravých medziľudských vzťahov v pracovnej skupine (tíme) aj v organizácii, je schopný akceptovať hodnoty príslušnej pracovnej skupiny (tímu), útvaru a organizácie a prispievať k vytváraniu žiaduce tímovej a organizačnej kultúry a v neposlednom rade je dostatočne flexibilný a má rozvojový potenciál pre to, aby sa prispôbil predpokladaným zmenám na pracovnom mieste, v pracovnej skupine (tíme) aj v organizácii.“⁵¹

Výber teda berie do úvahy odborné aj osobnostné charakteristiky uchádzača a tiež jeho flexibilitu a potenciál. Výber musí mať strategickú povahu.⁵² V otázke metód je nutné zdôrazniť, že neexistuje žiadna metóda, ktorá by stopercentne vybrala toho správneho jedinca, ktorý bude optimálny pre obsadenie pracovného miesta a bude vyhovovať všetkým požiadavkám organizácie. V procese výberu je potrebné stanoviť kritériá pre posúdenie spôsobilosti uchádzača vykonávať prácu na obsadzovanej pracovnom mieste. Ďalej je nutné zvážiť a preveriť platnosť a spoľahlivosť týchto kritérií. Pri výbere pracovníkov teda hrajú významnú rolu metodologické otázky, výber kritérií posudzovania uchádzačov a výber metód tohto posudzovania. V neposlednom rade je nutné venovať pozornosť organizačnej stránke výbere a vhodnému rokovania s uchádzačmi. Kvalita a primeranosť použitých metód procesu výberu pracovníkov majú rozhodujúci význam pre to, aké pracovníkov bude mať organizácia k dispozícii. Je tiež nutné podotknúť, že výber je obojstranná záležitosť. Teda najvhodnejšie uchádzač môže pod dojomom zlého konania zo strany organizácie odmietnuť ponúkané zamestnanie.⁵³

Proces výberu sa trochu prelína s procesom získavania. V literatúre možno nájsť časté príklady toho, kedy rovnaký krok (napr. predvýber) je raz považovaný za súčasť získavania pracovníkov a inokedy zase za súčasť výberu.⁵⁴

⁵¹ KOUBEK, J. 2003. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. s. 156.

⁵² ALEXY, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*.

⁵³ MIHALČOVÁ, B. – PRUŇINSKÝ, M. – JANIČKOVÁ, J. et al. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*.

⁵⁴ FRK, B. – LUKÁČ, M. – FRK, V. 2004. *Základy personálneho a sociálneho riadenia v organizácii*.

Výber pracovníkov má väčšinou dve fázy: predbežnú a vyhodnocovaciu. Predbežná fáza súvisí s potrebou obsadiť voľné alebo potenciálne voľné pracovné miesto. Z toho vyplývajú tri kroky, ktoré charakterizujú predbežnú fázu⁵⁵:

1. Opis pracovného miesta a stanovenie základných podmienok na ňom. Jasný a detailný popis pracovného miesta, ktoré má byť obsadené, je rozhodujúcim, ale často prehliadaným krokom zaisťujúcim kvalitný výber.

2. Špecifikácia pracovného miesta v sebe zahŕňa akú kvalifikáciu, vedomosti, zručnosti, osobné vlastnosti by mal mať uchádzač pre úspešné vykonávanie práce na obsadzovanom mieste.

3. Posledný krok vychádza z kroku druhého a už presne stanovuje požiadavky na vzdelanie, kvalifikáciu, špecializáciu, dĺžku praxe a zvláštnu schopnosť a osobné vlastnosti nevyhnutné na to, aby bol uchádzač uznaný vhodným pre obsadenie pracovného miesta. Tieto požiadavky sa potom vo stručnejšej podobe stávajú súčasťou ponuky zamestnania a kritériami uplatňovanými pri výbere.

Vyhodnocovacia fáza nasleduje s určitým časovým odstupom po fáze predbežnej, pretože v procese získavania zamestnancov musí dôjsť k nahromadeniu dostatočného množstva vhodných uchádzačov o pracovné miesto. Aj vyhodnocovacia fáza má niekoľko krokov. V tomto prípade však nie je nutné podstúpiť všetky. Závisí to predovšetkým od charakteru a obsahu práce obsadzovaného pracovného miesta a na význame tohto miesta pre organizáciu. Každý z týchto krokov je spojený s určitou metódou (alebo skupinou metód) výberu. Len výnimočne stačí k výberu len jedna metóda, často sa používa kombinácia dvoch alebo viacerých krokov. Jedná sa obvykle o tieto kroky^{56 57 58}:

- Skúmanie dotazníkov a iných dokumentov predložených uchádzačom, vrátane životopisov.
- Predbežný pohovor, dopĺňujúci niektoré skutočnosti obsiahnuté v dotazníku a v ďalších písomných dokumentoch.
- Testovanie uchádzačov pomocou tzv. testov pracovnej spôsobilosti alebo pomocou tzv. assessment centier (diagnostického programu).
- Výberový pohovor.

⁵⁵ KOUBEK, J. 2003. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.*

⁵⁶ KOUBEK, J. 2003. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.*

⁵⁷ MIHALČOVÁ, B. – PRUŇINSKÝ, M. – JANIČKOVÁ, J. et al. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov.*

⁵⁸ NACHTMANNOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. – ZÚBRIKOVÁ, D. – BLŠTÁKOVÁ, J. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov – praktikum.*

- Skúmanie referencií.
- Lekárske vyšetrenia (ak sú potrebné).
- Rozhodnutie o výbere konkrétneho uchádzača.
- Informovanie uchádzačov o rozhodnutí.

Použitie vyššie uvedených krokov teda závisí od povahy pracovného miesta a kvalifikovanosti práce na ňom, na množstve uchádzačov, na zvyklostiach panujúcich v organizácii atď. Pracovníci, ktorí sú prijímaní na málo kvalifikované pracovné miesta, sa môžu vyberať len na základe skúmanie dotazníkov s prihliadnutím k referenciám, oboje v kombinácii s pohovorom. V našich podmienkach je skúmanie referencií menej obvyklé a nie vždy je tiež nutná lekárska prehliadka, pracovné testy alebo predbežný pohovor.⁵⁹ Vyhodnocovacia fáza môže mať podobu, kedy uchádzači prejdú všetkými krokmi, ktoré sme pre dané miesto zvolili, alebo po každom kroku môžu byť vyradení tí, ktorých výsledky neboli dobré.⁶⁰

2.4 Metódy výberu a ich použitie

V tejto časti sa zmienime len o najznámejších a najpoužívanejších metódach výberu zamestnancov. Vychádzame z prác Alexyho a kolektívu⁶¹, Frka a kolektívu⁶², Koubeka⁶³ a Mihalčovej a kolektívu⁶⁴:

Dotazník – spravidla je súčasťou výberu pracovníkov vo všetkých väčších podnikoch. Existujú rôzne formy dotazníkov, ktoré organizácie používajú. Spravidla má organizácia viac variantov dotazníkov pre rôzne kategórie pracovných funkcií. Použitie dotazníka je vhodné vo všetkých prípadoch a často je potom súčasťou osobného spisu zamestnanca a je zdrojom informácií evidencie pracovníkov.

Skúmanie životopisu – je tiež celkom obľúbená univerzálna metóda výberu pracovníkov a je často spojená ešte s ďalšou metódou. Životopis môže prezradiť

⁵⁹ NACHTMANNOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. – ZÚBRIKOVÁ, D. – BLŠTÁKOVÁ, J. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov – praktikum*.

⁶⁰ MIHALČOVÁ, B. – PRUŇINSKÝ, M. – JANIČKOVÁ, J. et al. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*.

⁶¹ ALEXY, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*.

⁶² FRK, B. – LUKÁČ, M. – FRK, V. 2004. *Základy personálneho a sociálneho riadenia v organizácii*.

⁶³ KOUBEK, J. 2003. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*.

⁶⁴ MIHALČOVÁ, B. – PRUŇINSKÝ, M. – JANIČKOVÁ, J. et al. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*.

mnohé o osobnosti človeka, ale posudzovatelia sa väčšinou sústreďia na informácie o vzdelaní a praxi uchádzača.

Testy pracovnej spôsobilosti – niekedy sa pre tieto testy nevhodne používa označenie psychologické testy, ktoré sú však súčasťou testov spôsobilosti. Tieto testy sú rôzne zamerané a ich používanie podlieha móde. Všeobecne bývajú považované za pomocný alebo doplnkový nástroj výberu pracovníkov. V nasledujúcom odseku sú spomenuté najčastejšie používané druhy testov.

Testy inteligencie – tieto testy majú slúžiť na posúdenie schopnosti myslieť a plniť určité duševné požiadavky (napr. pamäť, rýchlosť vnímania, schopnosť úsudku a pod.).

Testy schopností – používajú sa na hodnotenie existujúcich aj potenciálnych schopností jedinca a predpokladov ich rozvoja. Sú zamerané na mechanické a motorické schopnosti, manuálnu zručnosť, vlohy atď. Do istej miery úzko súvisia s testami inteligencie a s testami vedomostí a zručností, pretože sú zamerané aj na rad duševných schopností. K týmto testom tiež patria testy vzdelanosti, ktoré posudzujú schopnosti prispôbovať sa zmenám.

Testy znalostí a zručností – zameriavajú sa na preverenie hĺbky dosiahnutých vedomostí alebo na ovládanie odborných návykov, ktorým sa uchádzač naučil v škole alebo počas prípravy na povolanie.

Testy osobnosti – môžu byť označované ako skutočne psychologické, pretože by mali ukázať rôzne stránky osobnosti uchádzača, ako sú základné rysy jeho povahy, racionálnosť, emotívnosť, spoločnosť atď. Rôznymi testami sa zisťujú uchádzačove záujmy, postoje alebo hodnotové orientácie. Ľudia, ktorí pracujú v rovnakom odbore majú podobné záujmy a charakteristiky osobnosti. Toto môže signalizovať, či sa testovaná osoba pre príslušnú prácu hodí alebo nie. Problémom je však platnosť a spoľahlivosť týchto testov, ktorá limituje ich použiteľnosť pri výbere pracovníkov.

Výberový pohovor alebo tiež rozhovor – podľa väčšiny zdrojov sa jedná o najvhodnejšiu a kľúčovú metódu výberu pracovníkov. Pre jeho účinnosť je však veľmi dôležitá príprava a prevedenie. Okrem všeobecného posúdenia pracovnej spôsobilosti uchádzača má pohovor ešte získať dodatočné a hlbšie informácie o uchádzačovi, poskytnúť uchádzačovi informácie o organizácii a práci a založiť priateľské vzťahy medzi organizáciou a uchádzačom.

Skúmanie referencií z predchádzajúcich pracovísk – alebo tiež zo školy a od osôb, ktoré uchádzačov poznajú. Tento spôsob výberu je používanou metódou hlavne v zahraničí, kde referencie považujú za veľmi spoľahlivý zdroj informácií.

Lekárske vyšetrenie – používa sa ako metóda výberu hlavne v prípadoch, kedy by mohlo dôjsť k ohrozeniu iných ľudí. Niektoré organizácie sa touto metódou bránia prijatiu uchádzačov, ktorí nie sú úplne zdraví, a výkon povolania by ich zdravotný stav ešte zhoršil. Občas býva táto metóda vnímaná ako diskriminačná.

Prijatie pracovníka na skúšobnú dobu – jedná sa o metódu z časti nákladnú a organizačne náročnú, ale jednu z najefektívnejších. Až odvedenou prácou uchádzač preukazuje, či bol výber jeho osoby správny.

2.5 Záverečná fáza výberu pracovníkov

V tejto fáze sa použijú všetky informácie, ktoré boli zozbierané k následnému vyhodnoteniu. Dôležité je nájsť určitý metodický prístup k hodnoteniu informácií, ktoré boli získané. Umožňujú zoradiť kandidátov v závislosti na preferenciách. Sú tri možné modely rozhodovania o personálnom výbere⁶⁵:

Model limitov – stavia na tom, že kandidát, ktorý má pripadať do úvahy pre danú pozíciu, musí spĺňať minimálne stanovenú úroveň vo všetkých testovaných schopnostiach a zručnostiach. Neuspieť v jednej stačí k nepostúpeniu do ďalšieho kola bez ohľadu na napr. vynikajúce výsledky v iných testovaných oblastiach.

Model kompenzačný – ktorý naopak počíta s tým, že slabšie výsledky v jednej testovanej oblasti môžu byť vykompenzované vynikajúcimi a nadpriemernými kvalitami v iných, rovnako dôležitých oblastiach, zvlášť keď sú to také, ktoré umožnia postupné zlepšovanie sa v oblasti so slabšími výsledkami.

Model postupného vylučovania – v jednotlivých kolách výberového konania umožňuje, aby postupovali do ďalších kôl len tí, ktorí dostatočne uspeli v predchádzajúcom kole. Táto metóda je efektívna a úsporná a vo finálnom testovaní sú napr. už len dva kandidáti.

Po dokončení všetkých výberových činností sa rozhodne o najlepšom kandidátovi. Tomu sa oznámi ponuka a v prípade, že ten ponuku akceptuje, je zahájená prijímacia procedúra. Neúspešní kandidáti by mali byť o tom informovaní hneď, ako je to možné, avšak nie skôr, ako úspešný kandidát ponuku prijme.

⁶⁵ ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy.*

2.6 Udržanie získaných pracovníkov

Udržanie si získaných zamestnancov, čiže stabilizácia pracovníkov. „Všeobecne platí, že hlavnú úlohu pri stabilizácii kľúčových zamestnancov hrá priamy nadriadený.“⁶⁶ Okrem toho ovplyvňujú stabilizáciu aj iné faktory, ako napr. systém odmeňovania, štýl vedenia, komunikačné systémy, firemná kultúra, možnosť participácie, starostlivosť o pracovníkov a iné.

V literatúre sa možno stretnúť ako s argumentmi stojacimi proti poskytovaniu starostlivosti o pracovníkov, ktorá je považovaná za zbytočnú činnosť personalistov, tak aj s názorom, že „pracovníci ako ľudské bytosti si zaslúžia za ponuku svojich služieb dostať niečo viac ako iba mzdu“.⁶⁷

Nielen za účelom stabilizácie, ale aj motivácie k práci, predchádzaniu únave a stresu v práci, ktorá má vplyv na pracovný výkon, snahe stať sa atraktívnou firmou, zvyšovať spokojnosť s prácou, skvalitniť pracovný život a v neposlednom rade posilňovať lojalitu a vedomie záväzkov voči firme zaisťujú zamestnávateľia tieto ciele systémom starostlivosti o svojich pracovníkov.

Starostlivosť o pracovníkov zahŕňa⁶⁸:

- *Pracovný čas a pracovný režim.* Pracovná doba má vplyv na využitie pracovníka z hľadiska času, na spôsob života a jeho životnú úroveň, na jeho zdravie a pod. Čo sa týka dĺžky a rozvrhnutia pracovného času, je to oblasť, kde by mohlo dochádzať ku konfrontáciám medzi zamestnancom a zamestnávateľom, preto tieto okolnosti upravuje zákon. Organizácie môžu uplatňovať fixné alebo flexibilné pracovné režimy z hľadiska dĺžky aj umiestnenia pracovnej doby. Ak ide o flexibilitu týkajúcu sa umiestnenia pracovného času⁶⁹ (pružná čiže pohyblivá pracovná doba), tak pracovník si volí sám začiatok popr. aj koniec pracovného času, pričom organizácia si stanoví časový úsek povinnej prítomnosti zamestnanca na pracovisku.

- *Pracovné prostredie.* Starostlivosť o vhodné pracovné prostredie zabezpečuje personalista spoločne s radom odborníkov. Okrem účelného usporiadania miestností je potrebné pamätať aj na podmienky, v ktorých zamestnanci pracujú. Nejedná sa len o dodržiavanie príslušných hygienických noriem a pravidiel

⁶⁶ KLEIBL, J. – DVOŘÁKOVÁ, Z. – ŠUBRT, B. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. s. 52.

⁶⁷ ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. s. 819.

⁶⁸ KLEIBL, J. – DVOŘÁKOVÁ, Z. – ŠUBRT, B. 2001. *Řízení lidských zdrojů*.

⁶⁹ NACHTMANNOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. – ZÚBRIKOVÁ, D. – BLŠTÁKOVÁ, J. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov – praktikum*.

bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, ale aj o celkový vzhľad pracoviska, estetiku, útulnosť, funkčnosť, vhodné osvetlenie aj odhlučnenie, miestnosti pre odpočinok.

- *Bezpečnosť práce a ochrany zdravia.* Zákonnou povinnosťou zamestnávateľa je vykonávať také opatrenia na ochranu pracovníkov, ktoré odstránia príčiny ohrozenia života a zdravia pracovníkov a vytvorí bezpečné pracovné podmienky. Hlavným cieľom tejto oblasti starostlivosti o pracovníkov je teda zabrániť vzniku pracovných úrazov a chorôb z povolania a vyhnúť sa tak ujme spôsobenej nielen zamestnancom, ale aj samotnému zamestnávateľovi.

- *Personálny rozvoj zamestnancov.* V oblasti rozvoja a vzdelávania pracovníkov sa môžeme stretnúť s pojmami ako učenie, rozvoj, vzdelávanie a výcvik. Sú to nástroje slúžiace k rozvoju zamestnancov v zmysle zdokonalenia, rozšírenia, prehlbovania alebo zmeny v štruktúre ich profesijnej spôsobilosti, čím organizácia prispieva k vyššej výkonnosti pracovníkov aj firmy samotnej.

- *Služby poskytované pracovníkom na pracovisku.* Zamestnanecké výhody sú podľa Armstronga „zložky odmeny poskytované navyše k rôznym formám peňažnej odmeny“.⁷⁰ Ich cieľom je udržať si vysoko kvalitných pracovníkov, uspokojovať osobné potreby pracovníkov, posilňovať lojalitu a vedomie záväzku zamestnancov voči organizácii, poskytovať ľuďom daňovo zvýhodnený spôsob odmeny. Zamestnanecké výhody môžeme členiť do troch skupín⁷¹:

- sociálno-kultúrne zamestnanecké výhody zahŕňajú kultúrne a spoločenské akcie, dochádzky do zamestnania, penzijné pripoistenie, bývanie, pôžičky, škôlku atď.;

- pracovné zamestnanecké výhody, za ktoré možno považovať vzdelanie pracovníkov nad rámec zákona, stravovanie, poskytovanie pracovných odevov;

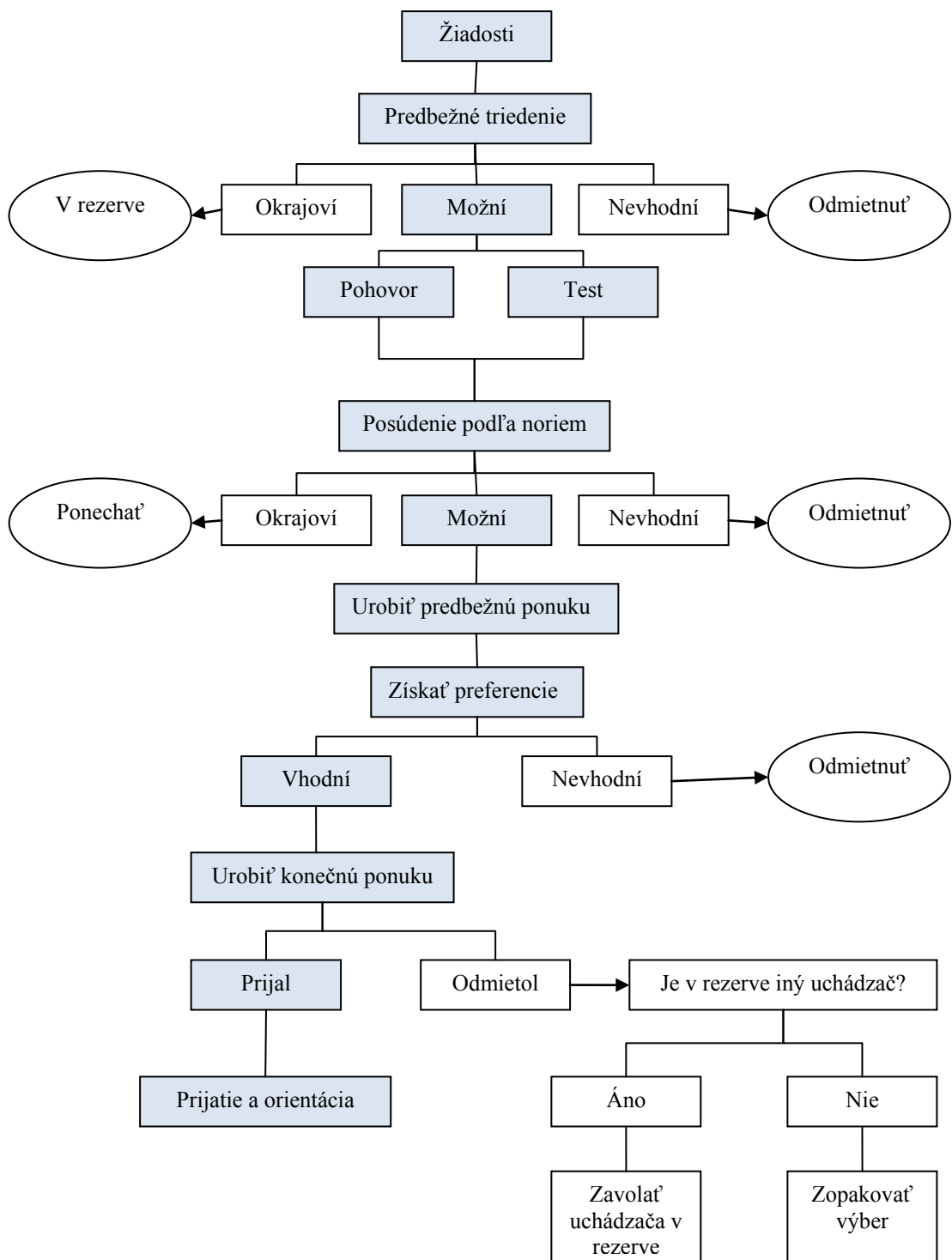
- pozičné zamestnanecké výhody spojené s pracovnou pozíciou zamestnanca vo firme užívaní kľúčoví zamestnanci a patrí sem napr. poskytnutie automobilu, mobilného telefónu, notebooku, možnosť zahraničných stáží atď.

- *Starostlivosť o životné prostredie.* Súčasným trendom organizácií je starať sa nielen o prostredie na pracovisku, ale aj o prírodné prostredie v zázemí organizácie, ktoré tiež pozitívne prispieva k zdraviu a spokojnosti pracovníkov a ovplyvňuje migračnú atraktivitu územia pre potenciálnu pracovnú silu.⁷²

⁷⁰ ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy.* s. 95.

⁷¹ BAJZÍKOVÁ, E. 2004. *Systémy odměňování.*

⁷² KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů.* s. 336.



Obrázok 3 Postupová schéma výberu pracovníkov

Zdroj: Armstrong, 1999; vlastné spracovanie

3 PERSONÁLNY MARKETING V KONKRÉTNEJ SPOLOČNOSTI

V praktickej časti sa zaoberáme problémom procesu výberu zamestnancov v malom podniku pôsobiacom v odbore gastronómia a kritériami, podľa ktorých je vo vybranej firme vykonávaný. Na malý podnik sa zameriavame najmä preto, že tu predpokladáme nižšiu štandardizáciu pravidiel uplatňovaných pri výberovom konaní, ako v stredne veľkých alebo veľkých organizáciách. Z pohľadu manažérov taktiež uvažujeme o pomerne väčšej voľnosti rozhodovania, ktorá do značnej miery môže byť aj výsledkom vlastných skúseností a nemusí teda dochádzať k zviazanosti v oblasti rozhodovania s mnohokrát prísnyimi organizačnými štandardmi, ako to býva vo veľkých organizáciách.

3.1 Ciele analýzy

Pre zber údajov sme v rámci analýzy zvolili zúčastnené pozorovanie, spojené s rozhovorom s manažérom, ktorý má na starosti výber nových zamestnancov. Metóda pozorovania má vždy výberový charakter. Výber materiálu je vykonávaný s ohľadom na stanovený cieľ výskumu tak, aby bola naplnená požiadavka jeho úplnosti. Jej medze sú vždy presne stanovené. Hlavnými črtami pozorovania sú plánovitosť, systematickosť a objektivnosť ako pravdivé, presné a objektívne podchytenie jeho priebehu.⁷³ Naše pozorovanie patrilo do kategórie zjavných, priamych, pri ktorom sme osobne sledovali skúmané javy a procesy. Do tejto kategórie patrí aj obsahová analýza, teda analýza dokumentov a interných materiálov sledovaného subjektu.

Za ciele praktickej časti práce sme si vytýčili:

- a) Analyzovať proces výberu zamestnancov a jeho kroky vo vybranom podniku.
- b) Na základe porovnania s teoretickou časťou práce navrhnúť riešenia pre zlepšenie personálnej stratégie.

⁷³ GAVORA, P. 2000. *Úvod do pedagogického výskumu*.

3.2 Profil vybranej spoločnosti

V praktickej časti sme sa zamerali na analýzu procesu výberu a prijímania zamestnancov v podniku v odbore gastronómia. Pre tento účel sme si vybrali reštauráciu Allegro, na mlyne neďaleko Bratislavy.

V roku 2004 sa začala rekonštrukcia pôvodnej mlynárskej usadlosti s cieľom zachovať a obnoviť historické budovy mlyna, vrátane mlynskej technológie a dobudovať objekty slúžiace na ubytovanie a relax.

Reštaurácia je situovaná v historickej budove mlyna, o ktorom prvé zmienky siahajú až do roku 1550. Kapacita reštaurácie je do 50 miest a dva priľahlé salóniky (hudobný a mlynársky) majú kapacitu 24 miest. Počas letnej sezóny si návštevníci môžu vychutnať pokojnú vidiecku atmosféru na mlynskom dvore s rozľahlou záhradou s detskými preliezačkami a ihriskom pre petanque.

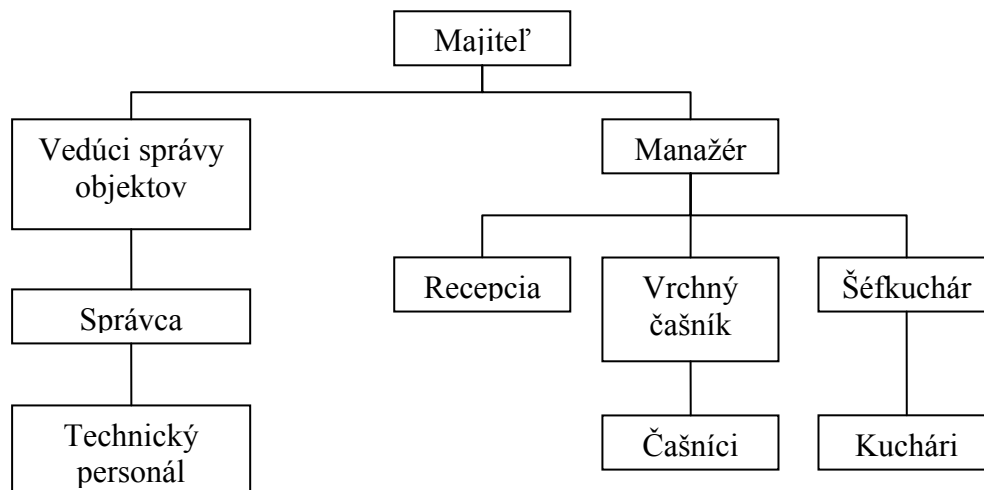
S ponukou stravovania, či oddychu je spojené aj ubytovanie, ktoré firma ponúka v objekte postavenom v dobovom štýle hneď veľa mlyna, ktorý je prepojený s historickou budovou mlyna, a to s kapacitou 16 lôžok.

V uvedenom zariadení je aj ponuka možnosti prezentácie firiem alebo školenia zamestnancov. Pre tieto účely slúži školiaca miestnosť s kapacitou 34 miest, zariadená flipchartom a premietacím plátnom.

Poslanie firmy spočíva v čo najefektívnejšom využívaní vedomostí, skúseností a zručností pracovného potenciálu. Snahou je taktiež rozvoj cestovného ruchu v atraktívnej, históriou opradenej turistickej oblasti okolia Bratislavy.

Víziou firmy je popredné miesto nielen v poskytovaní reštauračných a ubytovacích služieb nielen v blízkom okolí mesta Bratislava. Prioritou je zaradenie sa medzi firmy s vysokým štandardom, kvalitou, spoľahlivosťou a profesionalitou pri udržiavaní stálych, ale aj získavaní nových zákazníkov.

Organizačná štruktúra podniku je vedená vo vertikálnej línii.



Obrázok 4 Organizačná štruktúra sledovaného podniku

Zdroj: interné materiály spoločnosti; vlastné spracovanie

3.3 Systém získavania a výberu zamestnancov a ich udržania

Sledovaný podnik má v súčasnej dobe v dostatočnej miere prepracovaný systém získavania zamestnancov, ako aj ich následného zaškolenia a ďalšieho pracovného rozvoja v rámci štruktúry podniku. Celý výberový proces sa štandardne uskutočňuje v niekoľkých krokoch, ktoré na seba nadväzujú a sú spolu previazané.

3.3.1 Prieskum prostredia

Výberový proces začína prieskumom prostredia, v ktorom sa podnik nachádza. Tento prieskum v sebe zahŕňa:

Okolie reštaurácie, t.j. vonkajšie faktory, ktoré majú vplyv na reštauráciu – napr. umiestnenie, dopravná dostupnosť, skladba obyvateľov.

Konkurenčných zamestnávateľov – je potrebné mať prehľad, akí zamestnávatelia sú v okolí reštaurácie a čo svojim zamestnancom ponúkajú, pretože môžu byť ako konkurenciou, kam nespokojní zamestnanci odídu, tak zdrojom nových zamestnancov.

Externý zamestnanecký test, t.j. formy kontaktu so spoločnosťou, ktorý má za úlohu zmapovať, aké vzťahy môže mať reštaurácia s organizáciami, ktoré môžu byť

zdrojom budúcich zamestnancov (napr. školy, internáty, vysokoškolské internáty, záujmové kluby).

Interný zamestnanecký test – vykonáva sa s novými zamestnancami po niekoľkých dňoch ich práce v reštaurácii. Slúži ako spätná väzba pre manažéra podniku (príp. majiteľa). Mal by obsahovať otázky, ktoré by mali odhaliť, či proces zapracovania a motivácie v podniku funguje a či nový zamestnanec dostal všetky potrebné informácie k tomu, aby sa sústredil už len na výkon svojej práce.

3.3.2 Plánovanie výberu nových zamestnancov

Minimálne dva týždne pred zahájením výberového procesu sa prevedie určenie potreby zamestnancov na ďalších 8 týždňov dopredu. Tento výpočet v sebe zahŕňa niekoľko faktorov – plánovaný počet obslužených zákazníkov, plánovanú produktivitu práce, celkovú potrebu pracovných hodín, počet zamestnancov venujúcich sa zaškoleniu, priemernú úroveň fluktuácie. Tým vznikne tzv. plán zamestnávania, t.j. počet zamestnancov, ktorých je potrebné prijať. Rozhodujúce nie je iba poznanie, koľko zamestnancov potrebuje reštaurácia získať, ale aj akých uchádzačov chce prijať. Stanovujú sa teda kritériá, ktoré musí uchádzač spĺňať:

- pracovné zaradenie – zamestnanec do prevádzky, manažér, a pod.;
- pracovný úväzok – plný, skrátený;
- pracovná doba – flexibilná pracovná doba, práca len v určitých hodinách alebo dňoch;
- vek uchádzačov;
- štandardné požiadavky – napr. upravenosť, a pod.

3.3.3 Zostavenie rozpočtu a materiálne zabezpečenie výberu

Ide o konkrétnu investíciu, ktorú je reštaurácia schopná na základe svojich ekonomických výsledkov vložiť do kampane získania zamestnanca. Schvaľuje ju majiteľ reštaurácie. Podrobný návrh využitia finančných prostriedkov predkladá spravidla manažér spolu s plánom výberu nových zamestnancov minimálne dva týždne pred spustením kampane.

Pred začatím vlastného získavania zamestnancov musí manažér preveriť, či je k dispozícii dostatočná zásoba náborových materiálov (letáky, brožúry, plagáty),

tréningových materiálov, pracovných odevov a šatníkových skriniek pre zamestnancov.

3.3.4 Systém pre vyhodnotenie výberov a archiváciu žiadostí

Každá reštaurácia potrebuje vedieť, aká náborová metóda je pre ňu najefektívnejšia a teda najdôležitejšia. Inými slovami, z akých náborových prostriedkov získa reštaurácia najväčší počet kvalitných zamestnancov. Preto ešte pred vlastným začatím náboru určí majiteľ reštaurácie:

- osobu zodpovednú za celý priebeh náboru – spravidla ide o manažéra reštaurácie;
- systém vyhodnotenia akcie výberu a získania – úspešnosť akcie z pohľadu: počet pohovorov k počtu prijatých zamestnancov, náklady kampane, archivácia kópií náborových materiálov;
- systém archivácie žiadostí o zamestnanie – všetky prijaté žiadosti o zamestnanie je potrebné archivovať po dobu 5 rokov, podnik archivuje žiadosti chronologicky (mesačne) s týmto rozdelením: uchádzači, ktorí boli prijatí, uchádzači pozvaní na pohovor, zamietnuté žiadosti, nevybavené žiadosti (uchádzač odmietol vydať ďalší kontakt).

3.3.5 Samotný proces výberu a získavania zamestnancov

Pri výbere nových zamestnancov sa postupuje ustáleným spôsobom – využívajú sa štyri zdroje potenciálnych zamestnancov, ktoré sa využívajú postupne po sebe.

1. zdroj – Povesť reštaurácie.

Dobrá povesť reštaurácie výrazne šetrí finančné zdroje aj energiu manažmentu, pretože uchádzači sami žiadajú v reštaurácii o prácu – dlhodobo tvorí táto skupina 30 % zamestnancov reštaurácie. Pri mapovaní povesti reštaurácie sa zameriava manažment na celkovú čistotu reštaurácie, stav a vzhľad miestnosti pre personál, stav pracovných odevov, upravenosť zamestnancov, stav a vzhľad strojov, zariadení a vybavenia reštaurácie, vzťahy medzi manažmentom a zamestnancami a nálada v reštaurácii. Po preskúmaní týchto bodov sa prípadne stanoví plán pre zlepšenie, ktorý obsahuje špecifické opatrenia, cieľové termíny pre ich dosiahnutie a zodpovednú osobu. Kampaň získavania zamestnancov sa nikdy nezačína pred

splnením všetkých bodov, ktoré plán pre zlepšenie obsahuje, pretože reštaurácia zlej povesti osloví ľudí zlej kvality.

2. zdroj – Kamaráti súčasných zamestnancov.

Pri využití tohto náborového zdroja sa vychádza z tézy, že zamestnanci, ktorí poskytujú dobré referencie o zamestnávateľovi, sú najlepším zdrojom kvalitných uchádzačov, pretože dobrý zamestnanec neodporučí niekoho, o kom si myslí, že bude zlý zamestnanec a tiež preto, že pracovník, ktorý odporučí svojho kamaráta, mu najprv povie všetko, čo vie o reštaurácii. Takýto uchádzač ide potom do reštaurácie už s určitou predstavou, čo ho čaká.

3. zdroj – Prijímanie zákazníkov.

Niektorí zo zamestnancov reštaurácie boli najskôr jej zákazníkmi. Manažér vykoná krátke pohovory s týmito zamestnancami, aby zistil, čo ich zaujalo, že začali v reštaurácii pracovať. Z výsledkov týchto pohovorov sa pripraví cieľená inzertná kampaň priamo v reštaurácii – plagáty, letáky, prestieranie, rozhlasová inzercia v reštaurácii, informačné brožúry. Takáto kampaň by mala trvať maximálne dva týždne. Ak je potrebné nábor zopakovať, možno tak urobiť najskôr po dvoch týždňoch od skončenia prvého.

4. zdroj – Verejná inzercia.

Tu je k dispozícii široká paleta možností využitia náborovej inzercie. Všetky materiály musia byť vyhotovené a umiestnené maximálne profesionálnym spôsobom a priebežne kontrolované, aby boli vždy v dobrom stave. Formulácia inzercie musí byť zaujímavá, pravdivá a nevtieravá, presná, výstižná. Nikdy nesmie chýbať logo a názov spoločnosti, názov pozície a kontaktná osoba (adresa, e-mailová adresa, telefón). Na úspešnosti každej takejto kampane sa podieľa: voľba média, forma inzerátu, umiestnenie, vhodná doba uverejnenia a veľkosť inzerátu.

3.3.6 Prvý kontakt uchádzača

Pred zahájením vlastného výberu je potrebné overiť, či všetci zamestnanci aj manažér reštaurácie vedia o prebiehajúcom výbere a či plán pracovných zmien umožňuje vždy minimálne jednej osobe venovať sa novým uchádzačom.

Telefonický kontakt – po dobu trvania výberového konania je v reštaurácii určený pracovník, ktorý je k dispozícii uchádzačom, ak zatelefonujú pre podrobné

informácie. Uchádzačovi sa zodpovedia otázky a je pozvaný do reštaurácie k vyzdvihnutiu predbežného dotazníka.

Osobný kontakt v reštaurácii – na každého uchádzača by si mal manažér urobiť čas minimálne 5 minút, aby mu odovzdal predbežný dotazník na vyplnenie, vysvetlil mu jednotlivé kolónky a po odovzdaní s ním dohodovil termín prijímacieho pohovoru.

Reštaurácia má svoj kalendár pohovorov, ktorý zaistí prehľad o všetkých dohodnutých pohovoroch a zaručí, že nebudú na rovnaký deň a rovnakú hodinu pozvaní dvaja uchádzači naraz. Je takisto potrebné počítať s tým, že uchádzači o prácu na čiastočný úväzok môžu prísť až v popoludňajších či podvečerných hodinách. Plán manažéra sa tomu musí prispôbiť. Predbežný dotazník zaistí základné informácie o uchádzačovi, aby sa samotný prijímací pohovor nezdržoval formalitami.

3.3.7 Výber zamestnancov

Výber zamestnancov v reštaurácii Allegro možno rozdeliť do piatich krokov: predbežný dotazník, osobný prijímací pohovor, overenie referencií, rozhodnutie a prijatie.

Predbežný dotazník

Pred osobným prijímacím pohovorom je dôležité preštudovať predbežný dotazník a pripraviť si tak vhodné otázky. Manažéra zaujímajú v dotazníku nasledujúce aspekty: medzery medzi jednotlivými zamestnaniami, ako dlho a prečo uchádzač nepracoval, pracovné zázemie predchádzajúcich zamestnaní (druh vykonávanej práce, dôvod ukončenia predchádzajúceho zamestnania), konflikt činností (početné vedľajšie záujmy a aktivity), spoľahlivosť, budúca disponibilita (preferovaní sú uchádzači, ktorí chcú v reštaurácii pracovať rok a dlhšie)

Osobný prijímací pohovor

Tento pohovor je najdôležitejšou a tiež najťažšou časťou výberu zamestnancov nielen v reštaurácii Allegro. Preto prijímací pohovor vykonáva iba majiteľ, prípadne manažér podniku.

Podnik sa snaží, aby bol pohovor pre uchádzačov pozitívnou skúsenosťou. Z toho dôvodu sa každému prijímaciemu pohovoru venuje minimálne 15 minút, medzi jednotlivými pohovormi je prestávka 10 minút, aby sa majiteľ alebo manažér

mohli každému venovať rovnako. Štandardom je, že uchádzač by mal hovoriť 80 % z celkového času pohovoru, aby si urobili čo najlepšiu predstavu a mohli sa správne rozhodnúť. Z dlhodobých interných výskumov vyplýva, že pre úspešný nábor nie je rozhodujúce, koľko informácií sa uchádzač dozvie o budúcej práci, ale naopak koľko informácií sa prijímateľ dozvie o uchádzačovi.

Pri prijímacom osobnom pohovore sa otázky formulujú tak, aby boli zamerané na štyri dimenzie práce, ktoré sú pre podnik kľúčové:

Pracovné štandardy – náplň predchádzajúcich zamestnaní, špecifické povinnosti, čo robil uchádzač najlepšie.

Adaptabilita (prispôsobivosť) – reakcia na zmeny alebo ťažkosti, najťažšie pracovné situácie a úlohy, ktoré musel uchádzač riešiť, koľko času by potreboval na koničky a koľko im naozaj venuje.

Motivácia – čo sa mu najviac páčilo v predchádzajúcom zamestnaní (v škole), čo sa nepáčilo, prečo mení zamestnanie, prečo chce pracovať v podniku Allegro.

Úroveň energie – koľko hodín denne pracoval, koľko dní v týždni pracoval, či niekedy pracoval v noci a v nadčasoch.

Informácie, ktoré majiteľ, príp. manažér pri osobnom prijímacom pohovore oznamuje uchádzačovi, sú zhrnuté v bodoch poskytovaných informácií: ponuka hmotných odmien, prezentácia zamestnaneckých výhod a motivačných programov, flexibilná pracovná doba, starostlivosť o pracovné podmienky a prostredie, záujem o vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, starostlivosť o firemné okolie, informácie o úspechoch podniku, serióznosť ku vzťahu k zákazníkom, klientom aj zamestnancom, dodržiavanie zákonných noriem a predpisov, informácie o histórii podniku. Tieto informácie sa odporúča podávať citlivo a možno ich samozrejme rozšíriť podľa otázok, ktoré uchádzač položí.

3.3.8 Overenie referencií

Skúsenosti ukazujú, že väčšina uchádzačov sa snaží predstaviť v čo možno najlepšom svetle a niekedy aj za cenu toho, že nimi oznámené informácie sa rozchádzajú s informáciami od predošlého zamestnávateľa (príp. zo školy). Najčastejšie sa rozdiely týkajú dôvodu odchodu z posledného zamestnania a výšky príjmu. Preto sa podnik usiluje o uplatňovanie overovania referencií v čo najširšom meradle. Samozrejmosťou je písomný súhlas uchádzača s overením referencií. To

možno vykonať telefonickým rozhovorom s predchádzajúcim zamestnávateľom (riaditeľom školy) alebo písomne na základe jednotného formulára.

Ak je reštaurácia požiadaná o poskytnutie referencií na bývalého zamestnanca, vyžaduje písomnú žiadosť na hlavičkovom firemnom papieri a písomný súhlas zamestnanca s poskytnutím referencií na jeho osobu. Podnik potvrdí iba informácie, ktoré zo zákona môže oznámiť – t.j. dátum zamestnania, druh práce a platové informácie.

3.3.9 Rozhodnutie

Stopercentnú objektivitu pri rozhodovaní nemožno zabezpečiť z toho dôvodu, že ľudské vnímanie je podfarbené citovým a skúsenostným prístupom. Je však možné sa k nej čo najviac priblížiť. K tomu pomáhajú pri výbere v podniku Allegro nasledujúce zásady:

Osobné sympatie či antipatie rovnako ako prvý dojem nesmie ovplyvňovať výber viac, než samotný prijímací pohovor, z ktorého vyplynú konkrétne fakty pre rozhodnutie

Prvotný a konečný efekt – informácie, ktoré manažér dostane na začiatku a na konci pohovoru ho v posudzovaní ovplyvňujú viac, než informácie oznámené uprostred pohovoru. Preto sa odporúča robiť si poznámky na samostatný papier po celú dobu prijímacieho pohovoru, pozorne počúvať a všímať si viac prostrednú časť pohovoru.

Efekt kontrastu – porovnávaní uchádzačov medzi sebou sa možno vyvarovať tým, že v pauze medzi jednotlivými pohovormi manažér okamžite vyhodnotí svoje poznámky a rozhodne, či bude pokračovať s potenciálnym zamestnancom vo výbere v ďalšom kroku (overenie referencií) – t.j. či uchádzač spĺňa vopred stanovené podmienky bez ohľadu na to, či bol lepší alebo horší ako uchádzač pred ním.

Rozhodnutie o prijatí sa teda uchádzači neoznamuje hneď po skončení pohovoru, ale spravidla na konci výberového konania. Telefonicky je s uchádzačmi dohodnutý termín krátkej schôdzky, na ktorej sa mu dajú všetky dokumenty, ktoré musia kompletne vyplnené dodať v deň nástupu a väčšinou sa tiež dohodne termín podpisu pracovnej zmluvy (dohody o pracovnej činnosti, dohody o vykonaní práce).

3.3.10 Motivačný program podniku

Prijatím nového zamestnanca končí systém výberu zamestnanca. Jeho úspešnosť však závisí na kvalite práce, ktorú nový zamestnanec odvádza a na dobe, po ktorú zostane zamestnaný v reštaurácii. Preto má podnik vypracovaný plán zapracovania pre všetkých zamestnancov reštaurácie a takisto ponúka svojim pracovníkom veľké množstvo motivačných programov a aktivít.

Pracovník pracuje na svojom pracovisku podľa plánu zapracovania a je znovu podrobne oboznamovaný s BOZP a PO. Po ukončení zapracovania, najdlhšie po 3 mesiacoch od nástupu sa zamestnancovi vypracuje pracovné hodnotenie. Ďalej je vykonaná so zamestnancom kontrola vedomostí z oblasti BOZP a PO. Podľa výsledku tohto hodnotenia je možná úprava mzdy podľa mzdového predpisu podniku.

Pre udržanie nízkej úrovne fluktuácie zamestnancov a čo najlepšiu produktivitu práce existujú vo firme nasledujúce motivačné programy:

Finančný program – Tento program je určený pre zamestnancov na všetkých pozíciách v reštaurácii. Ide o systém odmeňovania zamestnancov za mimoriadne pracovné výkony, za reprezentáciu podniku alebo reštaurácie alebo za dlhodobu kvalitne odvádzanú prácu formou finančného ohodnotenia.

Dodatková dovolenka – Každý pracovník po odpracovaní 3, 5 a 10 rokov získava v danom kalendárnom roku navyše 1, 2, resp. 4 týždne dovolenky navyše. Jeden deň dovolenky navyše získava zamestnanec pri narodení dieťaťa a pri svadbe.

Bonusové programy – Podnik má svoj motivačný bonusový program pre manažment, ktorý je spravidla závislý na výške tržby v danom období (štvrtrok, polrok) a tiež na úspešnosti hospodárenia reštaurácie (náklady na mzdy, energie). Pre radových zamestnancov sa väčšinou tvoria bonusové programy na dôležité udalosti v živote podniku. Výška jednotlivých bonusov sa podľa akcie líši.

Motivačné akcie – Spravidla jedenkrát mesačne organizuje reštaurácia jednorazovú motivačnú akciu pre svojich zamestnancov. Tieto akcie spadajú do kompetencie manažéra reštaurácie. Témy týchto akcií môžu byť športové (bowling, návšteva športového stretnutia, turnaj vo futbale a pod.), kultúrne (návšteva kina, divadla, koncertu) alebo všeobecne spoločenské.

Nefinančné odmeny – V podniku funguje aj systém nefinančných odmien, čo môžu byť odmeny za výborne odvedenú prácu vo forme vstupeniek do kina, divadla, permanentných vstupeniek do kúpeľov, na kúpalisko, poukážok na nákup tovaru.

3.4 Interpretácia získaných údajov

Skôr, než pristúpime k predloženiu návrhu riešení k zlepšeniu dlhodobej personálnej stratégie, interpretujeme závery z údajov, získaných na základe pozorovania pri výbere zamestnancov.

Proces kontaktovania nových uchádzačov prebieha hlavne inzerovaním pomocou špecializovaných internetových portálov a reklama v tlači. Využívanie neformálnej väzby súčasných zamestnancov a ich známych je menej častá. V skúmanom podniku nebola zaznamenaná spolupráca s externými firmami v oblasti kontaktovania nových uchádzačov a v oblasti predvýberu. Uvažovali sme minimálne o spolupráci s Úradom práce, ako o prostriedku predvýberu aj prostriedku kontaktovania zamestnancov. Podľa zistenia k spolupráci vôbec nedochádza a nie je v povedomí manažéra jeho povinnosť o uvoľnenej pracovnej pozícii príslušný úrad práce informovať. Hodnotenie spolupráce s externými firmami je negatívne.

Fáza predvýberu uchádzačov je vykonávaná v podniku zhodnotením dokumentov a žiadostí, ktoré uchádzači vopred zasielajú, prípadne posielajú na žiadosť manažéra. Posudzovaný je štruktúrovaný životopis, ale napríklad aj verbálny prejav uchádzača (pri telefónnom rozhovore).

Hlavná časť výberového konania v danom podniku je vykonávaná na základe pohovoru. Výberový pohovor je vedený formou pohovoru 1+1.

Formálne stanovené aj neformálne kritéria boli v sledovanom podniku zaznamenané. K formálnym kritériám manažér podniku radil:

- Požiadavka minimálneho vzdelania, odbornosti
- Prax v odbore
- Dobrý fyzický a zdravotný stav
- Zodpovednosť a spoľahlivosť
- Flexibilita
- Možnosť pracovať mimo pracovné dni a sviatky

Neformálne kritériá uvedené manažérom zahŕňali:

- Osoba bez sklonu k nadmernej konzumácii alkoholu

- Nekonfliktnosť
- Vonkajší dojem
- Pracovná morálka, pracovitosť (nadšenie pre prácu)
- Schopnosť tímovej práce
- Komunikatívnosť
- Samostatnosť
- Motivácia

Pri formálne stanovených kritériách pre výber zamestnancov prevažuje forma kritérií, vzťahnutých výhradne k ľudskému kapitálu zamestnancov a takisto sú tieto kritériá výhradne súčasťou požiadaviek na výkon práce a jej obsahu. Z hľadiska významu, ktorý tieto kritériá pre manažéra nadobúdajú, však dochádza k problému vzájomného porovnávania iba na základe vonkajšej, formálnej deklarácie týchto požiadaviek. Napríklad kritérium minimálna dosiahnutá odbornosť (vzdelanie), môže byť chápané ako významovo odlišné pre rôznych manažérov. Zaznamenané neformálne kritériá možno súhrnne považovať za kritériá vzťahujúce sa k ľudskému kapitálu, avšak významnými sú už aj požiadavky, ktoré však majú ďalej skôr sociálny, prípadne inštitucionálny charakter.

Prítomnosť kritérií, ich obsah a interpretáciu významu kritérií pre manažérov podľa majiteľa a manažéra sú vnímané tak, že kritériá neformálne berú ako doplnenie kritérií formálnych. Formálne kritériá sú podľa nich iba formuláciou minimálnych požiadaviek na budúceho zamestnanca. Neformálne požiadavky preto vychádzajú z ich vlastných skúseností, kedy majú vytvorený určitý obraz budúceho zamestnanca. Ako majiteľ, tak aj manažér považujú za dôležitejšie vyhovieť požiadavkám neformálnym, považujú ich za významnejšie. Formálne kritériá sú podľa manažéra podniku formulované len orientačne a nie sú dostatočné, nevystihujú celkový požadovaný profil zamestnanca.

Z hľadiska modelov rozhodovania je zrejmé predovšetkým forma racionálneho a intuitívneho rozhodovania. Racionálnu formu rozhodovania možno usudzovať na základe deklarácie kritérií pre výber zamestnancov a formulácie ich významu. Vďaka uvedeniu významu kritérií je zřejmý kauzálny dôsledkový vzťah, charakteristický práve pre racionálny spôsob rozhodovania. Pri použití a vyhodnocovaní jednotlivých kritérií taktiež dochádza k dekompozícii problému výberového konania. Racionalita procesu tiež vychádza z celkovej logiky

usporiadania výberových konaní, ktoré sú štruktúrované s ohľadom na získavanie práve potrebného množstva informácií pre rozhodovanie. Prítomnosť intuitívneho rozhodovania bola priamo zisťovaná v rámci rozhovoru s manažérom a majiteľom a v oboch prípadoch bola uvedená ako významný a legitímny prvok rozhodovania. Z vyjadrenia majiteľa podniku k významu intuície vo výberovom procese vyplynulo, že je istým premostením formálnych aj neformálnych kritérií a tiež môže byť rozhodujúcim článkom výberového procesu. Manažér podniku považuje intuíciu pri rozhodovaní za dôležitú súčasť výberového konania, a to najmä v konečných fázach výberového konania. Je pre neho legitímnym dôvodom konečného rozhodnutia.

Rozhodovanie o výsledkoch výberového konania prebieha ako individuálnou formou, tak formou kolektívneho rozhodovania. Ako uviedol manažér podniku, komunikácia v rámci organizácie o výsledkoch výberového konania prebieha medzi manažérom a majiteľom, prípadne v spolupráci s vrchným čašníkom alebo šéfkuchárom, teda do rozhodovania a jeho výsledkov je zainteresovaných viacero osôb. Konečné rozhodnutie však vykonáva majiteľ. V prípade, že zamestnanca vyberá sám majiteľ, má proces rozhodovania formu individuálnu, kedy k zapojeniu ďalších osôb nedochádza.

Na základe získaných údajov môžeme skonštatovať, že metódy získavania a výberu nových zamestnancov v skúmanom podniku sú na dobrej úrovni. Pri získavaní nových zamestnancov sa podnik orientuje na vonkajšie zdroje, preto z metód uvedených v podkapitole 2.2 najčastejšie využíva vývesky, a to ako v podniku, tak aj mimo neho), ďalej inzerciu v oznamovacích prostriedkoch a operatívne využíva počítačové portály zamerané na ponuku zamestnania. V rámci samotného výberu zamestnancov podnik využíva zo spomenutých metód výberu v podkapitole 2.4 okrem testu pracovnej spôsobilosti všetky ostatné. Uvedený spôsob získavania a výberu považujeme v rámci možností podniku za dostatočné a zodpovedajúce teoretickým podkladom.

3.5 Dlhodobá personálna stratégia – odporúčania a návrhy riešení

Reštaurácia Allegro sa riadi v oblasti získavania, výberu a motivácie zamestnancov všetkými postupmi, ktoré sme spomenuli v predchádzajúcej podkapitole. Tento systém prispôsobuje operatívne svojim potrebám a súčasnej

situácii. Aj napriek tomu, že nastavený systém je kvalitný, trápia reštauráciu niektoré problémy.

Medzi problémy patria nočné zmeny – z pohľadu reštaurácie sa jedná o relatívne dlhodobý problém. Zmeny, ktoré končia v podstate po polnoci je problematické obsadiť okrem letných prázdnin, kedy ochotne zaskočia študenti ako brigádnicami. Pracovníci na plný úväzok sú potrební hlavne v poludňajších a večerných hodinách. Z toho dôvodu je nedostatok zamestnancov na obsadenie nočných zmien.

Vysoká fluktuácia je skôr celorepublikovým problémom a je výsledkom veľkého množstva pracovníkov na čiastočný úväzok.

Súčasná situácia podniku je z hľadiska personálneho manažmentu spojená s nedostatkom pracovníkov. Získavanie zamestnancov je tak celoročným procesom.

Okrem zmienených problémov však môžeme uviesť aj výhody reštaurácie Allegro oproti konkurenčným podnikom v blízkom, či vzdialenejšom okolí.

Reštaurácia Allegro rovnako ako väčšina ostatných reštaurácií prijíma pracovníkov počas celého roka. Vhodný uchádzač je kedykoľvek prijatý a nie je ovplyvnený sezónnymi mesiacmi, kedy ostatné podniky hľadajú brigádnikov napr. na záskok za pracovníkov na plný pracovný úväzok, ktorí majú dovolenku. Nastavený systém súvisiaci so získavaním, výberom a motiváciou zamestnancov je v reštaurácii dodržiavaný a je na neho kladený veľký dôraz. Hodnota ľudských zdrojov je na vysokej úrovni, čo je dôležité pre povest' podniku. Vďaka dobrému kolektívu tu noví zamestnanci zostávajú dlhšie, ako mali pôvodne v pláne. Podnik sa snaží vychádzať v ústrety aj pracovníčkam s deťmi, ktoré dostávajú zmeny tak, aby boli schopné postarať sa o rodinu.

Zo získaných a analyzovaných informácií sme vytvorili odporúčania pre reštauráciu Allegro.

Personálne agentúry – keďže má reštaurácia problém s obsadzovaním nočných zmien a táto situácia môže zasahovať aj do ostatných oblastí vedenia reštaurácie, odporučili by sme spoluprácu s personálnymi agentúrami. Jedná sa síce o nákladnú metódu získavania zamestnancov, ale táto metóda môže mať pozitívny vplyv na ostatné oblasti fungovania reštaurácie. Jednalo by sa o sprostredkovanie zamestnancov iba na nočné zmeny a podľa potrieb reštaurácie.

Internetové stránky – bolo by vhodné, keby boli na stránkach podniku celoročné odkazy na pracovné miesta, na ich špecifikáciu a náplň činnosti.

Reštaurácia by potom mohla so stránkami do istej miery pracovať a zostaviť tak pre potenciálnych uchádzačov aktuálnu ponuku.

Zdôrazniť flexibilnú pracovnú dobu – táto výhoda pre zamestnanca nie je novým uchádzačom dostatočne prezentovaná. Prispôsobenie pracovnej doby je súčasťou každého plánovania zmien a zamestnanci majú tak väčšiu voľnosť a možnosť osobného voľna, podľa svojich potrieb.

Časový rozsah a miesto pre výberové pohovory by sa mohlo zlepšiť. Pre tieto pohovory chýbajú v reštaurácii samostatné priestory, do ktorých by nikto počas pohovoru nevstupoval.

Ďalším bodom je skôr pripomenutie. Týka sa rotácie odmiem, ktoré v prípade, že sú stále rovnaké strácajú svoju funkčnosť.

Otázkou je tiež uverejnenie hodinovej mzdy alebo priemerného zárobku. Ľudia, ktorí hľadajú zamestnanie alebo študenti hľadajúci brigádu alebo prácu na čiastočný úväzok, sa často zaujímajú nielen o náplň práce, pracovné podmienky, ale aj o to, koľko môžu zarobiť v novej práci. Od podniku však nie je jednoduché získať informácie o mzde. Nevieme, z akého dôvodu sú tieto údaje problematicky dostupné. Napr. študent hľadajúci brigádu sa hlavne zaujíma o to, koľko si zarobí. To, že sa to z prístupných zdrojov nedozvie, môže mať za následok jeho neskorší nezáujem. Kontaktovaním spoločností je síce možné dozvedieť potenciálny zárobok, ale bolo by jednoduchšie tieto informácie zverejňovať.

ZÁVER

Ľudské zdroje sú veľmi cenným zdrojom organizácií. Každá spoločnosť si určuje aké metódy a stratégie bude používať. Dnes k týmto metódam existuje vďaka množstvu literatúry a informácií na internete jednoduchý prístup a aplikáciu uľahčia aj praktické príklady. Samozrejme, mnohé (hlavne väčšie) firmy majú aj vlastné tímy špecialistov – personalistov, ktorí majú pre túto oblasť patričné vzdelanie. Je však dôležité, aby organizácie boli flexibilné a prispôsobivé a boli schopné reagovať na meniacu sa situáciu na trhu práce. Ciele, metódy, stratégie a taktiky v oblasti ľudských zdrojov je nutné obmieňať a sledovať pritom aj ostatné organizácie, ktoré sú aj v oblasti ľudských zdrojov konkurenciou. Spoločnosť sa stále vyvíja a preto je nutné aj v tejto problematike ísť s dobou. Podniky využívajú súdobé a moderné postupy pri získavaní, výbere a motivácii zamestnancov.

Cieľom tejto práce bol rozbor a analýza faktorov procesu výberu zamestnancov vybranej organizácie so zameraním na gastronómiu a jeho kritérií. Výberové konania v skúmanom podniku nadobúdajú podobu, ktorú je možné podľa teoretických konceptov a použitých metód identifikovať a tiež analyzovať. Rovnako môžeme hovoriť o štandardizácii výberových konaní, predovšetkým z hľadiska procesu a jeho logickom štruktúrovaní.

Predpoklady, založené na nízkej štandardizácii a prevahe intuitívneho prístupu v rozhodovaní sa úplne nenaplnili. Z pohľadu kritérií sú vo výberovom procese zrejme a definované kritériá formálne aj neformálne. Podľa uvedených kritérií a ich výkladu možno usudzovať, že prístup manažérov k rozhodovaciemu procesu nadobúda ako racionálnu, tak intuitívnu podobu, bola zaznamenaná aj ich vzájomná prepojenosť. Uvedené kritériá takisto poukazujú na fakt, že sú vo výberovom procese viac kladené požiadavky na ľudský kapitál, ktorým uchádzač disponuje a to najmä v spojení s požiadavkami na priamy výkon pracovnej pozície. Do výberového konania sociálny kapitál zamestnancov zasahuje ako významná súčasť kontaktovania a predvýberu nových uchádzačov o pracovnú pozíciu.

Nadväzujúcou by mohla byť výskumná práca s rozborom, akým spôsobom sami zamestnanci interpretujú požiadavky, ktoré sú na ne skutočne v pracovnom procese kladené a následné porovnanie s kritériami, formálnymi aj neformálnymi, ktoré sú vo výberovom procese prítomné a ktoré uvádza manažér podniku.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- ADAIR, J. E. 2005. *Jak řídit druhé : i sám sebe*. Brno : Computer Press, 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.
- ALEXY, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava : IRIS, 2004. 257 s. ISBN 80-89018-59-9.
- ANTALOVÁ, M. 2005. *Trh práce a manažment ľudských zdrojov, seminárne cvičenia*. Bratislava : Ekonóm, 2005. ISBN 80-225-1954-5.
- ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 80-247-1407-3.
- BAJZÍKOVÁ, Ľ. 2004. *Systémy odmeňovania*. Bratislava : Ofprint, 2004. 195 s. ISBN 80-89037-16-X.
- BOROŠ, J. 1987. *Základy psychológie*. Bratislava : SPN 1987. 482 s. ISBN neuvedené.
- DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H.Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
- FRK, B. – LUKÁČ, M. – FRK, V. 2004. *Základy personálneho a sociálneho riadenia v organizácii*. Prešov : Akcent Print, 2004. 187s. ISBN 80-969274-0-X.
- FOOT, M. – HOOK, C. 2002. *Personalistika*. Computer Press, Praha 2002. 490 s. ISBN 80-7226-515-6.
- GAVORA, P. 2000. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno : Paido, 2000. 207 s. ISBN 80-85931-79-6.
- HARGAŠOVÁ, M. 2006. *Úvod do sveta práce*. Bratislava : Expol pedagogika, 2006. 153 s. ISBN 80-8091-015-4.
- KACHAŇAKOVÁ, A. 2001. *Riadenie ľudských zdrojov : ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava : Sprint, 2001. 215 s. ISBN 80-88848-72-5.
- KLEIBL, J. – DVOŘÁKOVÁ, Z. – ŠUBRT, B. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2001. 260 s. ISBN 80-7179-389-2.
- KOLEKTÍV AUTOROV. 2003. Slovník modernej personalistiky. In: *Personálny a mzdový poradca*. Roč. neuvedený, č. 13-14/2003, s. 184. ISSN 1335-1508.

- KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 2001. 376 s. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J. 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha : Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 80-247-2202-3.
- KOUBEK, J. 2003. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- LUDLOW, R. – PANTON, F. 1995. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 1995. 95 s. ISBN 80-7169-252-2.
- MIHALČOVÁ, B. – PRUŇINSKÝ, M. – JANIČKOVÁ, J. et al. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Ekonóm, 2007. 225 s. ISBN 80-225-2448-3.
- NACHTMANNOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. – ZÚBRIKOVÁ, D. – BLŠTÁKOVÁ, J. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov – praktikum*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2007. 207 s. ISBN80-89085-87-5.
- Reštaurácia Na mlyne. 2011. [online]. Hrnčiarovce nad Parnou, 2012. [cit. 2012-02-09]. Dostupné na: <<http://www.namlyne.sk/>>
- SMELY, I. 2010. Syndróm narušenej odmeny a jeho kognitívne a behaviorálne súvislosti. In: *Psychiatria-Psychoterapia-Psychosomatika*. Roč. 17, č. 2/2010, s. 115. ISSN 1335-423X.
- STÝBLO, J. 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha : Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X .
- WERTHER, W. B. – DAVIS, K. 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha : Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.
- ZIMMERMANN, D. 2001. *Personalmarketing im Internet*. [online]. Bern, 2001. [cit. 2012-02-09]. Dostupné na: <<http://www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Zimmermann-Daniel.pdf>>

ANOTÁCIA

Meno a priezvisko autora: Zuzana Filo

Názov katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Názov bakalárskej diplomovej práce: Získavanie a výber zamestnancov v gastronomickej sfére

Vedúci práce: Mgr. Markéta Šupplerová

Počet znakov: 70 461

Počet príloh: 0

Počet použitých zdrojov: 25

Kľúčové slová:

Personálny marketing. Riadenie ľudských zdrojov. Výber zamestnancov. Získavanie zamestnancov.

Anotácia:

Bakalárska práca sa zameriava na jednu z oblastí riadenia ľudských zdrojov – získavanie a výber nových zamestnancov. Teoretická časť sa zameriava na riadenie ľudských zdrojov, prináša teoretické zhodnotenie metód v procese získavania a výberu zamestnancov. Praktická časť je zameraná na proces získavania a výberu zamestnancov v konkrétnom podniku v gastronomickej sfére.