

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**Filozofická fakulta**

**Katedra sociologie a andragogiky**

**BAKALÁRSKA PRÁCA**

**Katarína Kádárová**

**Esej**

**ZÍSKAVANIE A VÝBER ZAMESTNANCOV**

***Recruitment and selection of new employees***

**Školský rok 2009/2010**

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

V Bratislave dňa 28. marca 2010

.....

Katarína Kádárová

### **Pod'akovanie**

Touto cestou sa chcem poďakovať svojej odbornej konzultantke PhDr. Lucii Tvardkovej a Martine Redenkovičovej, personálnej manažérke za pomoc, usmernenie a cenné informácie, ktoré mi poskytli pri písaní bakalárskej práce.

## ABSRTAKT

Cieľom tejto práce je optimalizácia procesov získavania a výberu zamestnancov, ktoré boli skúmané v spoločnosti Infra Services a.s. Predmetom práce sú procesy získavania a výberu zamestnancov.

V prvej časti práce som predstavila činnosti skúmanej spoločnosti. V druhej časti som pristúpila k spracovaniu teoretických východísk, na základe ktorých som súčasne vykonala analýzu získavania a výberu zamestnancov v spoločnosti Infra Services a. s. Na záver som na tejto základni postavila návrh optimalizácie získavania a výberu zamestnancov v spomínanej spoločnosti.

The aim of this project is to optimize the proces of recruiting and selecting of employees. These were researched in Infra Services a.s. company. The object of this work is the proces of recruiting and selecting of employees.

The specialization of the company is specified in the first part of the project. The second part of the project analyze the recruitment and selection of employees based on teoretical solutions from my research. In the third part of the project I suggest the optimalization of recruitment and selection of employees in this company.

# Obsah

Úvod	8
<b>1. Bratislavská vodárenská spoločnosť a. s a jej dcérska spoločnosť Infra services a. s</b>	<b>10</b>
1.1. Vznik dcérskej spoločnosti	10
1.2. Činnosti Infra Services a. s	11
<b>2. Teoretické východiská</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Personálne plánovanie</b>	<b>13</b>
<b>2.2. Analýza pracovného miesta</b>	<b>14</b>
<b>2.3. Získavanie zamestnancov</b>	<b>15</b>
2.3.1. Vnútorne a vonkajšie podmienky získavania pracovníkov	15
2.3.2. Proces získavania pracovníkov a jeho kroky	16
<b>2.4. Výber zamestnancov</b>	<b>17</b>
<b>2.5. Vzťah získavania a výberu zamestnancov k ostatným         personálnym činnostiam</b>	<b>18</b>
2.5.1. Vytváranie pracovných miest	18
2.5.2. Vzájomný vzťah získavania a výberu	18
2.5.3. Vzťah získavania a výberu k vzdelávaniu	18
2.5.4. Vzťah získavania a výberu k hodnoteniu pracovného výkonu	19
2.5.5. Vzťah získavania a výberu k odmeňovaniu	19
2.5.6. Vzťah personálneho informačného systému k získavaniu a výberu zamestnancov	19
<b>3. Personálne plánovanie a analýza pracovného miesta</b>	<b>20</b>
<b>3.1. Personálne plánovanie</b>	<b>20</b>
3.1.1. Otázky na ktoré musí personálne plánovanie odpovedať	20
3.2.2. Zásady efektívneho personálneho plánovania	21
3.2.3. Prognózovanie	22
<b>3.2. Analýza pracovného miesta</b>	<b>25</b>
<b>4. Získavanie zamestnancov</b>	<b>29</b>
4.1. Identifikácia potreby získavania zamestnancov	29
4.2. Popis a špecifikácia obsadzovaného pracovného miesta	29
4.3. Zváženie alternatív	29

4.1.4. Výber charakteristík popisu a špecifikácie pracovného miesta, na ktorých založíme získavanie a neskôr výber pracovníkov	30
4.1.5. Voľba zdrojov uchádzačov	32
4.1.6. Výber metód získavania zamestnancov	33
4.1.7. Voľba dokumentov a informácií požadovaných od uchádzačov	39
4.1.8. Formulácia ponuky zamestnania	39
4.1.9. Zverejnenie ponuky zamestnania	40
4.1.10. Zhromažďovanie dokumentov a informácií od uchádzačov a jednanie s nimi	40
4.1.11. Predvýber na základe predložených dokumentov a informácií	41
4.1.12. Zostavenie zoznamu uchádzačov, ktorí by mali byť pozvaní k výberovým procedúram	42
<b>5. Výber zamestnancov</b>	<b>43</b>
5.1. Časový plán výberu	43
5.2. Kritéria výberu	44
5.3. Proces výberu zamestnancov	46
5.3.1. Skúmanie dotazníkov a iných dokumentov predložených uchádzačmi, vrátane životopisov	46
5.3.2. Predbežný pohovor	47
5.3.3. Testovanie uchádzačov pomocou testov pracovnej spôsobilosti alebo pomocou assessment center.	47
5.3.4. Výberový rozhovor (interview)	48
5.3.5. Skúmanie referencií	52
5.3.6. Lekárske vyšetrenie	52
5.3.7. Celkové vyhodnotenie a rozhodnutie o prijatí.	52
5.3.8. Informovanie uchádzačov o rozhodnutí	53
5.3.9. Uzavretie pracovnej zmluvy	53
<b>6. Návrhy riešenia</b>	<b>54</b>
6.1. Personálne plánovanie	54
6.2. Analýza pracovného miesta	54
6.2.1. Zber údajov	55

6.2.2. Výber metód	55
<b>6.3. Získavanie zamestnancov</b>	<b>58</b>
6.4. Výber zamestnancov	60
<b>Záver</b>	<b>61</b>
<b>Literatúra</b>	<b>62</b>
<b>Prílohy</b>	<b>63</b>

## Úvod

O úspešnosti každého podniku rozhoduje pracovný potenciál, ktorým podnik disponuje. Rozumieme pod tým nie len počet zamestnancov, ale aj ich talent, rozum, schopnosti, zručnosti adekvátne na plnenie vytýčených cieľov a naplnenie poslania podniku. (Nachtmanová 2006, s. 68) Cieľavedomé vytváranie a využívanie ľudského potenciálu je predpokladom budovania a rozvíjania silných stránok a konkurenčných výhod organizácie. (Kachaňáková 2008, s. 11)

Z toho vyplýva, že najdôležitejšou súčasťou prosperujúcej a úspešnej spoločnosti je človek v pracovnom procese. Pretože zamestnanci riešia problémy osobitným spôsobom, majú odlišné predstavy o vlastných či organizačných cieľoch, smerujú svoje úsilie rôznym smerom, určujú, kam sa bude uberať ďalší vývoj v organizácii, vytvárajú atmosféru a dávajú životu v organizácii dynamiku. (Bělohávek 2001, s. 56)

Predmetom mojej práce sú procesy získavania a výberu zamestnancov. Získavanie zamestnancov je činnosť, ktorá má zaistiť, aby voľné pracovné miesta prilákali dostatok zodpovedajúcich uchádzačov s primeranými nákladmi a včas. V procese získavania zamestnancov proti sebe stoja dve strany, na jednej strane je organizácia so svojou potrebou pracovných síl, na druhej strane sú potenciálni uchádzači o prácu, teda osoby hľadajúce vhodné alebo vhodnejšie zamestnanie. Medzi týmito záujemcami môžu byť aj súčasní zamestnanci organizácie ako i uchádzači s vonkajších zdrojov. (Koubek 2008, s. 127)

Výber zamestnancov je personálna činnosť nadväzujúca na získavanie zamestnancov. Cieľom výberu je identifikovať a vybrať medzi uchádzačmi o prácu takých, ktorí budú nielen výkonní ale tiež budú pre zamestnávateľa pracovať tak dlho ako sa to od nich očakáva a nebudú jednať nežiadúcim spôsobom, ktorý znižuje produktivitu práce a kvalitu. (Dvořáková, 2004, s. 139)

Cieľom získavania a výberu zamestnancov je získať a vybrať vhodných zamestnancov, ktorí sa budú podieľať na výsledkoch spoločnosti a na jej rozvoji. „Môžeme si najať mozog, ale nemôžeme si najať srdce. Uchádzač ho musí investovať zdarma“. (McCormack 1997, s. 115)

Záleží teda na spoločnosti akých zamestnancov si vyberie, aký uchádzači si vyberú spoločnosť, ako ich dokáže získať a udržať. Schopní ľudia sú tí, ktorí podávajú pracovný výkon, aký sa od nich očakáva. (Armstrong 2005, s. 279)



Dôležitosť týchto personálnych činností ma viedla k výberu témy mojej bakalárskej práce pod názvom „Získavanie a výber zamestnancov“. Spoločnosť, v ktorej pracujem, ma dlhodobé plány zamerané na rozšírenie svojej pôsobnosti do susedných štátov a to menovite Rakúska a Maďarska, využiť tak svoju geografickú polohu. Zvýši sa dopyt po nových zamestnancoch a tejto skutočnosti je potrebné prispôsobiť proces získavania a výberu zamestnancov. Zaistiť našu úspešnosť môžu precízne vypracované postupy a kvalifikovaní odborníci na personálnom oddelení.

**Hlavným cieľom práce je analyzovať oba procesy v spoločnosti *Infra Services*. Na základe analýzy následne navrhnúť optimalizáciu procesov získavania a výberu zamestnancov v skúmanej spoločnosti.**

Predpokladom pre efektívny proces získavania a výberu pracovníkov je perfektná znalosť povahy jednotlivých pracovných miest, ktorú prináša analýza pracovných miest, a predvídanie uvoľňovania či vytvárania nových pracovných miest, ktoré je súčasťou personálneho plánovania. (Koubek 2008, s. 131) Preto sa aj ja budem v prvej časti práce venovať analýze pracovného miesta a personálnemu plánovaniu, ktoré podrobne rozpracujem. Dôvodom môjho rozhodnutia sú medzery v týchto personálnych činnostiach, ktoré je potrebné odstrániť ak chce byť spoločnosť *Infra Services* a. s. pri rozširovaní pôsobnosti úspešná.

V druhej časti práce pristúpim k získavaniu a výberu zamestnancov. V tejto časti budú praktické stránky postupov pri získavaní a výbere zamestnancov v spoločnosti *Infra Services* analyzované teoretickými východiskami. Potrebné informácie o praktických postupoch spoločnosti som získala konzultáciami s manažérkou personálneho oddelenia spoločnosti, ktorá mi poskytla k nahliadnutiu aj interné materiály a niektoré riadené dokumenty. Časť informácií som získala aj od vedúcej metrologického laboratória.

V poslednej časti zhodnotím zistenia analýzy a navrhнем optimálne riešenie pre zefektívnenie procesu získavania a výberu zamestnancov v skúmanej spoločnosti.

Účelom získavania a výberu je vybrať najvhodnejšieho uchádzača nie najlepšieho. Musíme však pamätať na fakt, že aj keď zamestnávateľ bude postupovať presne podľa rád odborníkov, nikdy nebude mať istotu, že vyberie toho najvhodnejšieho zamestnanca. Nevieme s istotou predvídať, že zamestnancovi miesto bude vyhovovať, a že naplní jeho predstavy a očakávania. Neomylný znalec ľudí neexistuje.

# **1. Bratislavská vodárenská spoločnosť a. s. a jej dcérska spoločnosť Infra services a. s.**

Pre ľahšie pochopenie činnosti spoločnosti *Infra Services*, priblížim aj materskú spoločnosť, ktorá stála pri jej zrode.

Bratislavská vodárenská spoločnosť má dlhodobú tradíciu. Už 120 rokov zásobuje Bratislavu a okolité obce pitnou vodou. Prioritou spoločnosti je starostlivosť o existujúcu vodohospodársku infraštruktúru, na ktorej realizuje hlavný predmet svojej činnosti. „Zodpovedne si uvedomuje svoju strategickú pozíciu v zabezpečovaní životných potrieb spoločnosti. Voda je a bude základnou zložkou a nevyhnutným predpokladom pre život“. (Ročná správa BVS 2006, s. 72)

Územie v pôsobnosti Bratislavskej vodárenskej spoločnosti (ďalej len BVS) sa nachádza v povodí rieky Dunaj, a to v dotyku s jedným z najvýznamnejších útvarov podzemných vôd. Časť tohto útvaru je na území SR zákonom chránená v rámci CHVO Žitný ostrov. Práve v tejto podunajskej oblasti sa nachádzajú aj rozhodujúce vodárenské zdroje spoločnosti, ktorá využíva toto jedinečné prírodné bohatstvo európskeho významu - podzemné vody vynikajúcej výdatnosti a kvality – na zásobovanie pitnou vodou čoraz väčšej časti svojho regiónu. Rieka Dunaj vrátane jej prítoku Moravy a tiež rieka Malý Dunaj zároveň predstavujú vyhovujúcich príjemcov vyústia čističiek odpadových vôd v danej oblasti. Okrem uvedených pozitív táto danosť aj spätne zaväzuje chrániť kvalitu vody tejto dôležitej rieky, zásobujúcej spomínané významné útvary podzemných vôd, vhodných na hromadné zásobovanie pitnou vodou. (Ročná správa BVS 2006, s. 48)

Poslaním BVS je zásobovanie zákazníkov kvalitnou pitnou vodou, odkanalizovanie a ekologické čistenie odpadových vôd. Záleží im na kvalitnom živote ľudí a preto podporujú aktivity, zamerané na ochranu zdravia, vôd a životného prostredia. Vnímame významnosť našich vodných zdrojov nie len v rámci Slovenska, ale aj v rámci Európskej únie, a preto chceme ako uznávaný a rešpektovaný podnik zohrávať rozhodujúcu úlohu pri budovaní zdravej, čistej a spokojnej spoločnosti. (Ročná správa BVS 2008, s. 27)

## **1.2. Vznik dcérskej spoločnosti**

Valné zhromaždenie Bratislavskej vodárenskej spoločnosti, a. s., ktoré sa konalo 6. decembra 2007, prijalo a schválilo návrh na založenie obchodnej spoločnosti Infra

Services, a. s., so sídlom na Hraničnej 10, 821 05 Bratislava, so 100% majetkovou účasťou BVS, a. s. Spoločnosť bola založená zakladateľskou listinou spísanou formou notárskej zápisnice dňa 11. decembra 2007 v zmysle príslušných ustanovení z. č. 513/1991 Zb., následne bola zapísaná v obchodnom registri okresného súdu Bratislava. Dňom vzniku, 22. decembra 2007, prešli zamestnanci úseku divízie servisných činností so všetkými právami a povinnosťami pod novozaloženú spoločnosť. V týchto viac než troch stovkách zamestnancov získala naša novozaložená firma vysoký kapitál vo forme **kvalitných a lojálnych zamestnancov**, z ktorých nielen mnohí pracujú v tejto oblasti už viac ako 30-40 rokov, ale spolupracujú tu bok po boku celé rodinné generácie. Infra Services dnes zamestnáva 360 ľudí. Pri založení spoločnosti bol do jej vlastníctva prevedený hnuiteľný a nehnuteľný majetok ako aj materiálno-technického vybavenia.

Dôvodom vzniku dcérskej spoločnosti bola snaha zabezpečiť vysokú kvalitu a efektívnosť hlavných činností (viď ďalej), preto sa predstavitelia materskej spoločnosti rozhodli vyčleniť podporné a obslužné činnosti do externého prostredia. (Ročná správa 2007, s. 22)

### **1.3. Činnosti Infra Services a. s**

BVS vlastní 1297 km kanalizačných sietí, 165 kanalizačných čerpacích staníc. Verejnými vodovodmi s celkovou dĺžkou 2816 km zásobuje prostredníctvom 94-tisíc vodovodných prípojok spolu takmer 678-tisíc obyvateľov pitnou vodou. Spravuje a prevádzkuje spolu 30 verejných vodovodov v 111 obciach, 176 vodárenských zdrojov, 115 vodojemov, 239 vodárenských čerpacích staníc a 8 úpravní podzemných vôd. (Ročná správa 2006, s. 41)

Dcérska spoločnosť pre BVS zabezpečuje obslužné a podporné činnosti (Ročná správa BVS 2008, s. 29):

- Vnútroštátna doprava
- Vodoinštalatérsťvo a kúrenárstvo
- Betonárske práce
- Čistenie a údržba komunikácií
- Uskutočňovanie stavieb a ich zmena
- Inžinierska činnosť – obstarávateľské služby v stavebníctve v rozsahu voľnej živnosti
- Zemné práce
- Sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu, služieb a výroby v rozsahu voľnej živnosti
- Prenájom strojov, prístrojov, zariadení, dopravných prostriedkov a výpočtovej techniky

- Podnikanie v oblasti nakladania s iným ako nebezpečným odpadom
- Zámočníctvo
- Mechanické čistenie kanalizačných sietí v rozsahu voľnej živnosti
- Oprava vyhradených technických zariadení elektrických
- Opravy a montáž meračov pretečeného množstva vody
- Overovanie určených meradiel
- Kalibrovanie meračov pretečeného množstva teplej a studenej vody

Prikladám organizačnú štruktúru spoločnosti *Infra Services* (príloha č. 1).

## 2. Teoretické východiská

Pretože ľudia spúšťajú do pohybu ostatné zdroje a determinujú ich využívanie a pretože zároveň predstavujú pre organizáciu ten najcennejší a v rozvinutých tržných

podmienkach spravidla i najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o prosperite a konkurencieschopnosti organizácie, je riadenie ľudských zdrojov, jadrom a najdôležitejšou oblasťou celého riadenia organizácie. (Koubek 2005, s. 14) Súčasťou riadenia ľudských zdrojov je aj získavanie a výber zamestnancov. Je dôležité venovať primeranú pozornosť týmto činnostiam, aby sme zadovážili pre spoločnosť tých správnych ľudí. V kapitole priblížim cestu, ktorá nás povedie postupne celou prácou, od uvedomenia si potreby obsadiť pracovné miesto až k výberu toho najvhodnejšieho z uchádzačov.

### 2.1. Personálne plánovanie

Prvým krokom v procese získavania, je uvedomenie si tejto potreby. Na to aby sme vedeli kedy, koľko a akých ľudí budeme potrebovať nám slúži personálne plánovanie.

Proces plánovania zahŕňa množstvo prepojených činností smerujúcich k predpovedi potrieb a rezerv ľudských zdrojov. Ide o procesné rozhodovanie zamerané na plánovanie získavania zamestnancov, nástupníctvo a vnútornú mobilitu. Personálne plánovanie je personálna činnosť, ktorá slúži k predvídaní dopytu po pracovnej sile a predvídaní ponuky ľudských zdrojov. Cieľom plánovania je čo najefektívnejšie využiť disponibilnú i budúcu pracovnú silu. Vychádza z určenia budúcich požiadaviek na portfólio produktov a služieb organizácie, a z toho odvodzuje, koľko a aká pracovná sila pokryje tieto požiadavky. (Dvořáková 2004, s. 72)

Je samozrejmé, že identifikácia potreby dodatočných pracovníkov musí prebiehať s určitým predstihom pred realizáciou vlastného získavania pracovníkov a ešte s väčším predstihom vzhľadom k okamihu, keď bude potreba dodatočných pracovníkov skutočne aktuálna. (Koubek 2008, s. 132) Vďaka dostatočnému predstihu sa môžeme na väčšinu zmien pripraviť, aby sa minimalizovala doba, počas ktorej je pracovné miesto neobsadené. (Nachtmannová 2008, s.71)

Zmyslom personálneho plánovania je zaisťovať perspektívne plnenie všetkých hlavných cieľov. Personálne plánovanie navzdory svojej odvodenosti je ťažiskom všetkých plánovacích aktivít v organizácii. (Koubek 2008, s. 94)

## 2.2. Analýza pracovného miesta

Druhým krokom v procese získavania zamestnancov je analýza pracovného miesta. Na jej základe zostavíme požiadavky na zamestnanca. Bez analýzy pracovného miesta by sme nevedeli akých ľudí hľadať.

Analýza pracovného miesta systematicky skúma obsah práce, pracovné podmienky a stanoví požiadavky, ktoré pracovné miesto kladie na pracovníka. (Dvořáková 2004, s. 3) Výstupom analýzy je popis a špecifikácia pracovného miesta. Vytváranie a analýza pracovných miest je kľúčovou personálnou činnosťou a starostlivosť jej venovaná výrazne ovplyvní efektívnosť získavania a výberu zamestnancov v organizácii. (Koubek 2008, s. 87)

Podstatou analýzy pracovného miesta je uplatnenie systematických metód zberu informácií o pracovnom mieste. V priebehu analýzy pracovných miest sa získavajú informácie o obsahu práce a tie sa následne analyzujú. Analýza pracovného miesta nám poskytuje informácie o pracovnom mieste ako napr: dôvod existencie toho ktorého pracovného miesta, aký je očakávaný prínos držiteľa pracovného miesta, povaha a šírka práce, miera zodpovednosti, kritéria výkonu, vzťahy podradenosti a nadradenosti, motivujúce faktory, faktory osobného rozvoja, pracovné podmienky. (Armstrong 2002, 302–304)

### Vzťah analýzy pracovných miest k získavaniu a výberu zamestnancov

Na to, aby sme mohli začať so získavaním a výberom, musíme vedieť koho potrebujeme, aké požiadavky má spĺňať. To nebudeme vedieť bez popisu a špecifikácie pracovného miesta, ktoré nám poskytne analýza pracovného miesta.

**Personálne plánovanie**, v prvom rade plánovanie potreby pracovníkov, úzko súvisí s vytváraním pracovných miest a opiera sa o popis a špecifikáciu pracovných miest. V inom prípade by nemohlo odpovedať na otázky, koľko a akých pracovníkov bude organizácia potrebovať. (Koubek 2008, s. 87–88)

Podoba pracovných miest, ich popis a špecifikácia majú výraznú väzbu na **získavanie zamestnancov**. Aby bolo získavanie efektívne, musia byť požiadavky pracovného miesta dostatočne presne stanovené a pracovné miesta musia svojou povahou vzbudzovať záujem u potenciálnych uchádzačov. Popis a špecifikácie napomáhajú stanoviť typy zamestnancov pre získavanie. Vychádzame z nich pri voľbe zdrojov ako i pri voľbe metód. (Koubek 2008, s. 88)

**Výber zamestnancov** si bez popisu a špecifikácie pracovného miesta nevieme ani predstaviť. Špecifikácia poskytuje základňu pre voľbu kritérií výberu. Bez starostlivo spracovanej špecifikácie pracovného miesta je výber zamestnancov skôr intuitívny a pravdepodobne neefektívny. Výber zamestnancov je dvojstranná záležitosť. Počas výberu si aj uchádzač vyberá zamestnávateľa. Preto je súčasťou výberového konania detailné informovanie uchádzača o požiadavkách a povahe práce na pracovnom mieste. Takáto prezentácia pracovného miesta nie je možná bez dobre spracovaného popisu a špecifikácie pracovného miesta. (Koubek 2008, s. 88)

## **2.3. Získavanie zamestnancov**

Získavanie zamestnancov je personálna činnosť, ktorá má zaistiť, aby voľné pracovné miesta prilákali dostatok zodpovedajúcich uchádzačov s primeranými nákladmi a včas. (Dvořáková 2004, s. 148)

### **2.3.1. Vnútorne a vonkajšie podmienky získavania pracovníkov**

Tak ako vnútorne aj vonkajšie podmienky získavania pracovníkov ovplyvňujú samotný proces získavania. Ak sú podmienky priaznivé, organizácia si môže vybrať z kvalitných, kvalifikovaných uchádzačov.

Proces získavania pracovníkov má zaistiť taký tok informácií medzi oboma stranami, aby potenciálni záujemcovia o prácu reagovali na ponuku zamestnania v organizácii. Do akej miery budú na ponuku zamestnania na určitom pracovnom mieste a v určitej organizácii reagovať potenciálni uchádzači, závisí na podmienkach, ktoré môžeme deliť na vnútorné a vonkajšie. (Koubek 2008, s. 127–128)

Vnútorne podmienky môžu súvisieť jednak s konkrétnym pracovným miestom, jednak s organizáciou, ktorá zamestnanie ponúka. (Koubek 2008, s. 128)

Podmienky súvisiace s konkrétnym pracovným miestom:

- a) povaha práce;
- b) postavenie v hierarchii funkcií organizácie;
- c) požiadavky na pracovníka (vzdelanie, kvalifikácia, schopnosti);
- d) rozsah právomocí, povinností a zodpovedností;
- e) organizácia práce a pracovnej doby;
- f) miesto vykonávania práce;

- g) pracovné podmienky;

Podmienky súvisiace s organizáciou:

- a) význam organizácie a jej úspešnosti;
- b) prestíž organizácie;
- c) povest' organizácie;
- d) úroveň a spravodlivosť odmeňovania v porovnaní s ostatnými organizáciami;
- e) úroveň starostlivosti o pracovníkov;
- f) možnosť vzdelávania ponúkaného organizáciou;
- g) medziľudské vzťahy a sociálna klíma v organizácii;
- h) umiestnenie organizácie a životné prostredie v jej okolí;

Najzávažnejšie vonkajšie podmienky

- a) demografické podmienky (premenlivosť reprodukcie obyvateľstva);
- b) ekonomické podmienky (vývoj národného hospodárstva);
- c) sociálne podmienky (hodnotové orientácie ľudí);
- d) technologické podmienky;
- e) podmienky osídlenia;
- f) politicko-legislatívne podmienky;

Zatiaľ čo vnútorné podmienky získavania pracovníkov ovplyvňujú skôr individuálne rozhodovanie potenciálnych uchádzačov, vonkajšie podmienky sú skôr objektívne a organizácia ich na rozdiel od vnútorných nemôže ovplyvniť. (Koubek 2008, s. 129)

### **2.3.2. Proces získavania pracovníkov a jeho kroky**

Tieto kroky nás prevedú celým procesom získavania zamestnancov v mojej práci. Zabezpečujú následnosť jednotlivých činností.



Podľa odbornej literatúry proces získavania pracovníkov sa skladá z niekoľkých na seba nadväzujúcich krokov:

1. Identifikácia potreby získavania pracovníkov
2. Popis a špecifikácie obsadzovaného pracovného miesta
3. Zváženie alternatív
4. Výber charakteristík popisu a špecifikácie pracovného miesta, na ktorých založíme získavanie a neskôr 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. Zverejnenie ponuky zamestnania
10. Zhromažďovanie dokumentov a informácií od uchádzačov a jednanie s nimi
11. Predvýber uchádzačov na základe predložených dokumentov a informácií

## **2.4. Výber zamestnancov**

Výber zamestnancov je personálna činnosť nadväzujúca na získavanie zamestnancov. Cieľom výberu je identifikovať a vybrať medzi uchádzačmi o prácu takých, ktorí budú nielen výkonní ale tiež budú pre zamestnávateľa pracovať tak dlho ako sa to od nich očakáva a nebudú jednať nežiadúcim spôsobom, ktorý znižuje produktivitu práce a kvalitu. ( Dvořáková, 2004, s. 139)

### **Proces výberu a jeho kroky**

Tak ako proces získavania aj proces výberu má svoje kroky, ktoré nás prevedú celým procesom výberu zamestnancov v mojej práci.

1. Skúmanie životopisov a iných dokumentov predložených uchádzačmi
2. Predbežný pohovor
3. Testovanie uchádzačov pomocou testov pracovnej spôsobilosti alebo pomocou assessment center.

4. Výberový rozhovor (interview)
5. Skúmanie referencií
6. Lekárske vyšetrenie
7. Celkové vyhodnotenie a rozhodnutie o prijatí
8. Informovanie uchádzačov o rozhodnutí
9. Uzavretie pracovnej zmluvy

## **2.5. Vzťah získavania a výberu zamestnancov k ostatným personálnym činnostiam**

Všetky personálne činnosti tvoria jeden celok, ktorý je dôležitý pre organizáciu. Každá časť celku plní svoju funkciu a vzájomne sa ovplyvňujú. Ak by jedna činnosť prestala plniť svoju funkciu postihne to všetky personálne činnosti a celú organizáciu. Ja sa však budem venovať len tým personálnym činnostiam, ktoré súvisia so získavaním a výberom zamestnancov. Samostatne sa budem venovať personálnemu plánovaniu a analýze pracovného miesta lebo na ich pevnom základe sa dá postaviť efektívne získavanie a výber zamestnancov.

### **2.5.1. Vytváranie pracovných miest**

Profil pracovných miest, pracovné podmienky a požiadavky na pracovníka výrazne ovplyvňujú ich aktivitu, a tým i získavanie a výber pracovníkov. Problémy v získavaní pracovníkov môžu signalizovať potrebu redesignu pracovných miest. (Koubek 2008, s. 163)

### **2.5.2. Vzájomný vzťah získavania a výberu**

Dobre organizované získavanie pracovníkov sa prejavuje v primeranom množstve vhodných uchádzačov, čo ovplyvňuje kvalitu a proces výberu pracovníkov. Kritéria výberu naopak ovplyvňujú obtiažnosť i zdroje získavania pracovníkov. (Koubek 2008, s. 163)

### **2.5.3. Vzťah získavania a výberu k vzdelávaniu**

Kvalifikácia získaných uchádzačov ovplyvňuje potrebu vzdelávania a naopak existencia vzdelávacích programov, systematického vzdelávania pracovníkov v organizácii, uľahčuje získavanie pracovníkov, lebo uchádzači spravidla možnosť vzdelávania považujú za výhodu. (Koubek 2008, s. 163)

Efektívny výber pracovníkov môže redukovať potrebu vzdelania, existencia systému vzdelávania a vzdelávacieho programu v organizácii dovoľuje prijímať pracovníkov, ktorí niesu úplne odborne pripravení, preto že organizácia je schopná prispôbiť ich svojim potrebám. (Koubek 2008, s. 186)

#### **2.5.4. Vzťah získavania a výberu k hodnoteniu pracovného výkonu**

Kvalita získavania pracovníkov ovplyvňuje úroveň pracovného výkonu a hodnotenie pracovného výkonu novo získaných pracovníkov. Je základom pre posudzovanie efektívnosti získavania a nadväzujúceho výberu pracovníkov. (Koubek 2008, s. 164) Výber by mal zaistiť pracovníkov, ktorí najlepšie vyhovujú požiadavkám pracovných miest, a prispievajú tak k vysokému výkonu organizácie. Hodnotenie pracovného výkonu pracovníkov naopak tvorí základňu pre overenie kvality výberu, efektívnosti metód a vhodnosti kritérií výberu. (Koubek 2008, s. 187)

#### **2.5.5. Vzťah získavania a výberu k odmeňovaniu**

Pokiaľ ide o vzťah k odmeňovaniu, tak množstvo uchádzačov môže ovplyvniť úroveň miezd, a naopak úroveň miezd v organizácii môže uľahčiť alebo skomplikovať získavanie pracovníkov. (Koubek 2008, s. 164) Kritéria výberu ovplyvňujú požadovanú úroveň odmeňovania (čím prísnejší výber tým vyššia úroveň odmeňovania) a úroveň odmeňovania naopak ovplyvňuje možný stupeň selektivity (vysoké platy prilákajú väčší počet uchádzačov). (Koubek 2008, s. 187)

#### **2.5.6. Vzťah získavania a výberu zamestnancov k personálnemu informačnému systému**

Výber pracovníkov môže byť ovplyvnený nedostatkami v prieskume trhu práce, a teda v personálnom informačnom systéme organizácie, čo môže mať za následok zlý výber a použitie metód výberu pracovníkov. Obdobným spôsobom môžu ovplyvňovať proces získavania pracovníkov nedostatky v informáciách o vlastných pracovníkoch organizácie. Rozhodnutia o výbere uchádzačov z vnútorných zdrojov sa potom prijímajú na základe nedostatočných, neaktuálnych či nepresných informácií. (Koubek 2008, s. 187)

### 3. Personálne plánovanie a analýza pracovného miesta

V kapitole detailne rozpracujem personálne plánovanie ako aj analýzu pracovného miesta, lebo naša organizácia plánuje rozšíriť svoju pôsobnosť do susedných štátov. V podobe akú majú obe personálne činnosti v súčasnej dobe sú pre rozvoj nepostačujúce. Touto kapitolou začínam tiež analyzovať súčasný systém získavania a výberu v spoločnosti.

#### 3.1. Personálne plánovanie

##### 3.1.1. Otázky na ktoré musí personálne plánovanie odpovedať

Koubek (2008, s. 95) popisuje dôležitosť odpovedí na uvedené otázky:

- Akých pracovníkov bude organizácia potrebovať a aké množstvo?
- Kedy bude týchto pracovníkov potrebovať?
- Koľkí z nich v súčasnej dobe pracujú v organizácii?
- Ako by mala organizácia riešiť rozdiel medzi potrebou množstva a štruktúry pracovníkov. V prípade potreby dodatočných pracovníkov je potrebné odpovedať na otázku, do akej miery ich bude možné získať z vnútorných zdrojov a do akej miery z vonkajších zdrojov. V prípade prebytku pracovníkov odpovedať na otázku, ako tento prebytok optimálnym spôsobom vyriešiť
- Ako bude prebiehať pohyb pracovníkov vo vnútri organizácie, jednak pohyb pracovníkov medzi územne determinovanými pracoviskami (horizontálna mobilita), jednak pohyb pracovníkov v rámci hierarchie pracovných funkcií (vertikálna mobilita)?
- Aké zmeny pravdepodobne nastanú na vonkajšom trhu práce a aké budú mať dôsledky pre formovanie pracovnej sily organizácie?

V *Infra Services* odpovedáme na otázky, akých pracovníkov budeme potrebovať, aké množstvo a kedy? Na tieto uvedené otázky je nutné odpovedať aj v prípade, že sa prijímajú noví zamestnanci len na uvoľnené miesta pri odchode do dôchodku. Nasledujúce otázky doposiaľ neriešime vo veľkej miere, lebo zamestnancov, ktorý odchádzajú do dôchodku nieje veľké množstvo a nahrádzame ich z vonkajších zdrojov.

Uvádzam ich v práci, lebo si uvedomujem ich dôležitosť pre personálne plánovanie. Pre optimalizáciu systému je potrebné aj na tieto otázky odpovedať.

### **3.1.2. Zásady efektívneho personálneho plánovania**

Na základe názorov v odbornej literatúre Koubek (2008, s. 195) hovorí, že aby bolo personálne plánovanie efektívne, musí dodržiavať nasledujúce zásady:

1. Poznať a rešpektovať stratégiu organizácie. Tí , ktorí vytvárajú personálne plány by mali dôkladne poznať strategické plány organizácie a zaistiť, aby všetky predpoklady a východiská vstupujúce do personálnych plánov boli v súlade s podnikovou stratégiou.

2. Cyklus plánovania činnosti organizácie cyklus personálneho plánovania by mali byť časovo zladené. To núti manažérov k tomu, aby o personálnych plánoch premýšľali súčasne s výrobnými a ďalšími plánmi.

3. Personálne plánovanie by malo byť celoorganizačnou záležitosťou. Systém personálneho plánovania by mal vedúcich pracovníkov organizácie, doviesť k poznaniu, že rozvoj organizácie by mohol byť ohrozený nedostatkom v oblasti pracovných síl. Preto je veľmi dôležité venovať personálnemu plánovaniu vo vedení organizácie náležitú pozornosť.

Tí, ktorí u nás vytvárajú personálne plány (vedúci pracovníci oddelení) sú oboznámení so stratégiou organizácie a to vedie k udržiavaniu súladu medzi personálnymi plánmi a podnikovou stratégiou.

Cyklus plánovania činnosti organizácie je časovo zladený s cyklom personálneho plánovania. Na začiatku roka sa robia ročné plány činností a tiež vedúci oddelení robia na začiatku roka štatistiku svojich podriadených, na základe ktorej vedia predvídať možné odchody do dôchodku (Ročný plán). Súlad plánovaní zabezpečuje dostatok času na prípravu získavania a výberu zamestnancov.

Vedúci pracovníci organizácie si plne uvedomujú dôležitosť personálneho plánovania a vedia, že nie len rozvoj ale aj súčasná činnosť organizácie by bola ohrozená nedostatkom kvalifikovaných pracovných síl. Pre zníženie ohrozenia nedostatku pracovných síl vedenie organizácie túto povinnosť delegovalo na vedúcich pracovníkov jednotlivých oddelení preto, lebo vedúci oddelení sú v bezprostrednej blízkosti k potrebným informáciám. Informácie spracuje do personálnych plánov personálny útvar. Pri nepredvídaných okolnostiach priamy nadriadený zabezpečí informovanie personálneho útvaru o potrebe získavania a výberu nového zamestnanca.

### 3.1.3. Prognózovanie

Pre personálne plánovanie majú značný význam periodické prognózy potreby nových pracovníkov a v tejto súvislosti i sústavná analýza stavu a pohybu pracovníkov organizácie. (Koubek 2008, s. 132)

„Hovorí sa, že plánovanie ľudských zdrojov sa skladá s troch zreteľných krokov“ (Armstrong 2002, s. 330):

- predvídanie (prognózy) budúcich potrieb ľudí (prognózy dopytu);
- predvídanie (prognózy) budúcich zdrojov ľudí (prognózy ponuky);
- zostavovanie plánov majúcich zladiť ponuku s dopytom

**Prognóza**, je pravidelné monitorovanie, pomocou ktorého môžeme lepšie pochopiť, odhadovať a riadiť stav a pohyb ľudských zdrojov a ich vzťah k podnikovým potrebám, objasňovať problémy a vytvárať základňu umožňujúcu reagovať na nepredvídané udalosti. (Armstrong 2002, s. 330)

#### Prognóza potreby zamestnancov

Východiskom prognózy je (Armstrong 2002, s. 336):

- roční rozpočet (krátkodobý plán)
- dlhodobý podnikový plán premietnutý do činností jednotlivých podnikových funkcií a útvarov, štruktúra organizácie
- rozhodnutie o znižovaní počtu pracovných miest a pracovníkov

Ku stanoveniu odhadu počtu pracovníkov, prípadne ich štruktúry schopností a zručností je možné využiť radu metód.

#### *Metóda založená na úsudku*

Je to metóda, ktorá vyžaduje, aby manažéri premýšľali o budúcej potrebe práce, a rozhodli o tom koľko ľudí bude potrebných. Ak nie sú k dispozícii spoľahlivé podklady budúceho vývoja činnosti organizácie, môže táto metóda byť iba púhym hádaním. (Armstrong 2002, s. 337)

#### *Analýza vývojového trendu kvantitatívneho pomeru medzi kategóriami zamestnancov*

Analýza je založená na doterajšom vývoji pomeru medzi napríklad počtom výrobných robotníkov a pomocných robotníkov vo výrobnom podniku a s prihliadnutím k možným zmenám práce predpovedajú budúci pomer. (Armstrong 2002, s. 337)

### *Metóda založená na časových štúdiách*

Túto metódu môžeme použiť v prípade, keď je možné pomocou časových štúdií vypočítať dĺžku jednotlivých operácií a potrebný počet pracovníkov. (Armstrong 2002, s. 337)

### *Prognózovanie potreby zručností a schopností*

Prognózovanie potreby zručností a schopností je prevažne záležitosťou úsudku manažérov. Tento úsudok, by mal byť založený na podrobnej analýze vplyvu predpokladaného vývoja na trhu výrobkov a služieb. (Armstrong 2002, s. 337)

### *Kaskádová metóda*

Kaskádová metóda má široký záber, pretože umožňuje nielen odhad perspektívnej potreby zamestnancov, ale aj odhad pokrytia tejto potreby z vnútorných zdrojov. Východiskom riešenia tejto úlohy je postupné rozpísanie úloh organizácie až po najnižšiu úroveň riadenia. Príslušný manažér urobí odhad potreby zamestnancov na splnenie rozpísaných úloh a zároveň aj odhad súčasných disponibilných zdrojov. Tieto odhady postupujú na najvyššiu úroveň. (Kachaňáková 2008, s. 44)

Ďalej je to napr: *Delfská metóda; Kvantitatívne metódy založené na pracovných normách.*

### Prognózy ponuky zamestnancov

Cieľom prognózy je odhadnúť počet ľudí, ktorí by mohli byť k dispozícii z vnútorných zdrojov. Musíme však brať do úvahy pohyb zamestnancov vo vnútri organizácie. Ide o pokus odhadnúť, koľko zamestnancov máme k dispozícii v organizácii a mimo nej. Prognóza je založená (Armstrong 2002, s. 337–338):

- na analýze existujúcich ľudských zdrojov podľa pozície, kvalifikácie
- na prognóze strát ľudských zdrojov
- na vplyve meniacich sa podmienok práce a podoby absencie
- na zdrojoch ľudských zdrojov vo vnútri organizácie
- na zdrojoch ľudských zdrojov mimo organizácie

Metódy prognóz ponuky vznikajú, rovnako ako prognózy potrieb zamestnancov, analýzou súčasného stavu ľudských zdrojov v organizácii, ale tiež analýzou trhu práce.

### *Analýza súčasného stavu zamestnancov*

Vychádza z hodnotenia zamestnancov ich potenciálu a kvalifikácie. Tato analýza je tiež podkladom pre (Armstrong 2002, s. 340):

- plány rozmiestňovania

- plány vzdelávania
- plány flexibility

#### *Analýza odchodov zamestnancov z organizácie*

Analýza počtu odchádzajúcich zamestnancov z organizácie poskytuje údaje pre prognózovanie ponuky zamestnancov. Dôležitá je tiež pre plány stabilizácie zamestnancov, lebo obsahuje údaje o príčinách odchodov. Intenzita odchodov zamestnancov ponúka grafickú ilustráciu turbulencie v organizácii. Vysoká intenzita môže destabilizovať podnik a demotivovať ostatných zamestnancov. S rastom odchodov rastú náklady na získavanie, zapracovávanie a vzdelávanie zamestnancov. (Armstrong 2002, 338 –339)

#### *Analýza príčin odchodov*

Slúži pre vytvorenie plánov stabilizácie. Je vykonávaná rozhovormi s pracovníkmi. Rozhovory často neposkytujú relevantné informácie, z toho dôvodu sa využíva metóda prieskumu názorov. Porovnaním ukazateľov odchodov, získame prehľad o efektívnosti personálnej politiky a praxi v organizácii.

#### *Bilancia vlastných zdrojov a potrieb*

Na základe bilancie môžeme rozhodovať o potrebe prijímania nových zamestnancov, respektíve racionálnejšom využívaní existujúcich ľudských zdrojov.

Odborná literatúra uvádza väčšie množstvo prognóz ako napríklad: *Metódy merania odchodov; Miera prežitia; Ukazateľ strednej dĺžky zamestnania*

Organizácia má krátkodobý plán aj dlhodobé plány premietnuté do činnosti jednotlivých podnikových funkcií a útvarov. Je teda pripravená v tomto ohľade prognózy robiť. Pripraviť sa ich pomocou na rozvoj. Zistiť kedy, koľko a akých zamestnancov bude potrebovať. Organizácia prognózy dopytu využíva obmedzene, využíva iba prognózovanie potreby zručností a schopností, a to v prípade očakávaného odchodu zamestnanca, nahradiť ho zamestnancom, ktorý by pokryl viac činností. Organizácia predvída odchody len do dôchodkov, ako zdroj k tomuto predvídaniu nám slúži *evidencia zamestnancov*. Znižovanie počtu pracovných miest a pracovníkov nie je vhodné. Mohli by sme ohroziť kvalitu našich služieb. Služby, ktoré poskytujeme si vyžadujú aj urgentný zásah našich tímov, čo by znížením počtu zamestnancov nebolo možné. Uvádzam aj prognózy ponuky zamestnancov, lebo budeme potrebovať zistiť kde budeme mať potrebných zamestnancov k dispozícii, k tomu zisteniu nám dopomôžu



práve prognózy ponuky zamestnancov. V súčasnosti využívame len analýzu súčasného stavu zamestnancov, ktorú potrebujeme ako podklad pre plány rozmiestňovania, vzdelávania a flexibility.

Takže personálne plánovanie v takomto rozsahu by bolo postačujúce, len za predpokladu, že by naša spoločnosť stagnovala. Ale ako som spomínala v úvode, spoločnosť plánuje rozvoj a na ten je nutné sa pripraviť v dostatočnom predstihu.

### 3.2. Analýza pracovného miesta

Analýze pracovného miesta je potrebné venovať mimoriadnu pozornosť, ako prvé sa musíme rozhodnúť aké zdroje informácií o pracovnom mieste použijeme. (Koubek 2008, s. 75)

#### Zdroje informácií potrebných pre analýzu pracovných miest

Pre celkové pochopenie práce na pracovnom mieste je veľmi dôležité hovoriť s držiteľmi miesta, ktorí nám poskytnú kvalitné informácie o pracovnom mieste a môžeme si ich overiť u ich manažérov. Zabezpečíme si tak úspešnosť analýzy a nej založeného pretvárania (redesign) pracovných miest. (Armstrong 2002, 302–304)

Ako zdroj informácií pre analýzu pracovného miesta nám môžu slúžiť (Koubek 2008, s. 75–76):

- Najčastejším zdrojom informácií býva **pracovník zaradený na pracovné miesto**. Má najpodrobnejšie a najpresnejšie znalosti o vykonávanej práci.
- Takýto pracovník môže byť nie len bezprostredným zdrojom informácií, ale môže vystupovať aj prostredníctvom **pozorovateľa** jeho práce.
- Často býva ako zdroj informácií využívaný aj **bezprostredný nadriadený** pracovného miesta. Môže mať však len povrchné poznatky o práci na pracovnom mieste.
- Je možné získať informácie o pracovnom mieste i takým spôsobom, že **prácu na ňom pre účely analýzy vykonáva špecialista na analýzu pracovných miest**. Podmienkou však je, aby špecialista bol pre túto prácu dostatočne kvalifikovaný.
- Lepším riešením môže byť, získanie potrebných informácií **nezávislým odborníkom na danú prácu**, ktorý nebude prípadnými zmenami dotknutý (pracovník inej organizácie vykonávajúci rovnakú prácu).

- Ďalším zdrojom informácií o pracovnom mieste môžu byť **technickí experti**, ktorí poznajú úlohy vyplývajúce z postavenia pracovného miesta v organizačnom systéme organizácie a z techniky a technológie používanej na pracovnom mieste.
- A nakoniec môžu byť zdrojom informácií o pracovnom mieste **existujúce písomné materiály**, napr: pôvodné popisy a špecifikácie pracovných miest, informácie o technologickom postupe, pracovné denníky, kvalifikačné katalógy.

Organizácia *Infra Services* nevyužíva všetky možnosti pre získanie potrebných informácií na analýzu pracovného miesta. Informácie získava len od priameho nadriadeného, pričom sa spolieha na jeho poznatky danej problematiky. Priamy nadriadený svoje poznatky získava neformálnym pozorovaním svojich podriadených. Ďalším zdrojom sú existujúce písomné materiály, ako pôvodne popisy práce, ktoré sú v našom prípade zastaralé. Špecialista na analýzu pracovných miest, nezávislý odborník alebo technický expert sa vo firme nevyužívajú. Informácie sú nedostatočné, poskytujú len neúplný obraz danej práce a v žiadnom prípade nemôžeme hovoriť o objektivite a to z dôvodu, že poskytujú len jeden uhol pohľadu na danú prácu. Je tu veľké riziko skreslených informácií.

Pri získavaní informácií o pracovných miestach a práci na nich môžu vzniknúť určité problémy. Je bežné, že sa pracovníci obávajú všetkého nového alebo všetkého čomu celkom nerozumejú. Preto je potrebné pred začiatkom procesu **dôkladne pracovníkov oboznámiť** s účelom a dôvodmi zisťovania. Pri pozorovaní osoba vykonávajúca analýzu, pozoruje zamestnancov pri práci a zaznamenáva sa informácie popisujúce prácu. Pozorovateľ musí byť vyškolený, aby vedel, čo hľadať, na čo sa pozeráť, čo zaznamenávať. (Koubek 2008, s. 76–77)

V našej spoločnosti priamy nadriadený pozoruje svojich podriadených neformálne bez toho aby si uvedomoval, že svoje poznatky neskôr použije v požiadavkách na zamestnanca. V prípade, že sa nezapisujú získané informácie, časový odstup skreslí poznatky o vykonávanej práci, a priamy nadriadený pozoruje len zlomok celej práce, čo mu neumožní získať celkový obraz práce. V prípade, keď si nadriadený neuvedomuje, že vykonáva analýzu pracovného miesta ani zamestnanec nemôže spozorovať, že jeho práca je objektom skúmania. Zamestnanci, ktorí nevedia, že sú pozorovaní neobávajú sa dôvodov pozorovania. Tato skutočnosť však svedčí o tom čo

som spomenula vyššie, že analýza pracovného miesta v našej spoločnosti je jednostranná, postavená na názore jedného človeka.

Existuje možnosť, že analýza pracovných miest povedie k neúplnému alebo nepresnému obrazu práce i napriek svedomitosti a snahe všetkých zúčastnených. Ľudia proste nevidia rovnakú situáciu rovnako. Iná príčina chýb je v tom, že sa práca a jej spôsob vykonávania mení v priebehu času i u toho istého pracovníka, odlišnosť vo vykonávaní je i u rôznych pracovníkov. To súvisí z diferenciáciou vybavenia. Preto je potrebné **získavať informácie od väčšieho počtu pracovníkov** na pracovných miestach rovnakého druhu. (Koubek 2008, s. 76)

V našej firme sa s podriadenými nekomunikuje pri tvorbe analýzy pracovného miesta a nezohľadňuje sa individuálnosť pohľadu jedinca. Informácie priamy nadriadený nezískava od väčšieho počtu zamestnancov na pracovných miestach rovnakého druhu, ale ani opakovane od jednotlivých zamestnancov na rovnakej pozícii.

Analýza pracovného miesta by mala zobrazovať prácu v **skutočnej podobe**, ktorú má vo chvíli zisťovania a nie tak, akú podobu by mala mať alebo akú podobu mala v minulosti. Rovnako by nemala kopírovať prácu v podobných podnikoch či na iných pracoviskách. S tým súvisí požiadavka maximálnej presnosti, periodickej aktualizácie popisu a špecifikácie pracovných miest. Premennivosť podmienok podnikania a využívanie nových technológií vyvoláva potrebu častej aktualizácie popisu pracovných miest. (Koubek 2008, s. 73)

Pri rozhovore s vedúcou pracovníčkou som zistila, že pri vytváraní analýzy pracovného miesta vychádza z pôvodných popisov pracovných miest, ktoré sa novelizujú iba pri potrebe získania nového zamestnanca. To znamená až v momente, keď je potreba prijať nového zamestnanca istá. (Krausová 15.12. 2009) Tento postup by bol v poriadku keby interval novelizácie nebol viac ako desať rokov a to i v prípade používania novej technológie. Nová technológia mení popis pracovného miesta ako aj požiadavky na zamestnanca. Keď nastane potreba získať nového zamestnanca, je málo času na odzrkadlenie novej technológie v požiadavkách na zamestnanca.

Zo špecifikácie pracovného miesta by sa nemalo zabúdať na najdôležitejšie z nasledujúcich požiadaviek a to **vzdelanie a kvalifikácia, schopnosti, pracovné skúsenosti, charakteristiky osobnosti**.

Spoločnosť *Infra Services* sa v špecifikácii pracovného miesta nezabúda na požiadavky vzdelania, kvalifikácie, schopností, skúseností ani na charakteristiky osobnosti.

Aj keď v našej firme sa analýza vykonáva neformálne a jednostranne jej výstupom sú popis a špecifikácia pracovného miesta a následne vytvorené požiadavky na zamestnanca. Popis obsahuje údaje o činnostiach vykonávaných na danom pracovnom mieste, ako aj pracovných podmienok na ňom. Špecifikácia pracovného miesta nám tvorí základňu pre požiadavky na zamestnanca, jeho schopnosti, skúsenosti a vzdelanie. Pre vytvorenie požiadaviek na zamestnanca nám pomáhajú pracovné náplne, ktorých obsah sú činnosti vykonávané na pracovnom mieste. (Príloha č. 2) Na tomto základe zostaví priamy nadriadený požiadavky na zamestnanca, poprípade niektoré požiadavky na zamestnanca stanovuje príručka kvality. Personálny útvar podľa požiadaviek na zamestnanca začne hľadať vhodného kandidáta. (Krausová 15.12. 2009)

## **4. Získavanie zamestnancov**

Získavanie zamestnancov spočíva teda v rozpracovaní a vyhľadávaní vhodných pracovných zdrojov, informovania o vhodných pracovných miestach v organizácii,

ponúkaní týchto voľných pracovných miest (často i presvedčovanie vhodného jedinca o výhodnosti práce v organizácii), v jednaní s uchádzačmi, v získavaní primeraných informácií o uchádzačoch (tieto informácie budú neskôr slúžiť k výberu najvhodnejších z nich) a v organizačnom a administratívnom zaistení všetkých týchto činností. (Koubek 2008, s. 126)

Ďalej nás prevedú samostatné kroky získavania zamestnancov, ktoré som vymedzila v teoretických východiskách.

### **4.1. Identifikácia potreby získavania zamestnancov**

Prvou etapou v procese získavania zamestnancov je stanovenie počtu a štruktúry zamestnancov, ktorých organizácia potrebuje. Musí vychádzať z plánov organizácie, z momentálnej i operatívnej potreby. (Koubek 2008, s. 132) Tejto časti som sa venovala v personálnom plánovaní.

### **4.2. Popis a špecifikácia obsadzovaného pracovného miesta**

Popisy pracovných miest sú odvodené z analýzy pracovných miest. Poskytujú základné informácie o pracovnom mieste, o vzťahoch podriadenosti a nadradenosti, celkovom účele a hlavných zodpovednostiach alebo hlavných cieľoch či povinnostiach. (Armstrong 2002, s. 317) Popis obsadzovaného miesta je podkladom pre špecifikáciu pracovného miesta. (Koubek 2008, s. 43) Najdôležitejšie charakteristiky pracovného miesta sa stávajú súčasťou informácií obsiahnutých v ponuke zamestnania a umožňujú potenciálnemu uchádzačovi rozhodnúť sa či bude na danú ponuku reagovať. (Koubek 2007, s.132) Tieto informácie získame pomocou analýzy pracovného miesta, ktorej som sa už venovala vyššie.

### **4.3. Zváženie alternatív**

Z dôvodov hospodárenia s pracovnou silou a sústavného znižovania nákladov na prácu je dôležité zvážiť, či budeme získavať nového pracovníka, alebo využijeme nasledujúce alternatívne možnosti. (Koubek 2008, s. 133)

- ❖ zrušenie pracovného miesta
- ❖ rozdelenie práce medzi iné pracovné miesta pri súčasnom zrušení tých úloh všetkých zúčastnených pracovných miest, ktoré nie sú nevyhnutné
- ❖ pokrytie práce formou nadčasov
- ❖ pokrytie práce formou čiastočného úväzku
- ❖ pokrytie práce formou dočasného pracovného pomeru
- ❖ pokrytie práce prevedení práce alebo dohodou o pracovnej činnosti
- ❖ pokrytie práce pomocou externého dodávateľa
- ❖ práca vyžaduje plný úväzok

V procese získavania pokračujeme len ak sme dospeli k záveru, že prácu je možné pokryť len prácou na plný úväzok, poprípade formou čiastočného úväzku či formou dočasného pracovného pomeru. (Koubek 2008, s. 133)

Rovnakým spôsobom sa postupuje aj v *Infra Services*. V procese získavania pokračujeme len v prípadoch, keď prácu nieje možné pokryť iným spôsobom iba získaním nového zamestnanca. (Redenkovičová 11.1.2010) Táto skutočnosť svedčí o efektívnom hospodárení spoločnosti

#### **4.4. Výber charakteristík popisu a špecifikácie pracovného miesta, na ktorých založíme získavanie a neskôr výber pracovníkov**

Podľa Koubka (2008, s. 134) by sa vo všeobecnosti nemalo zabúdať na nasledujúce body popisu pracovného miesta:

- Názov pracovného miesta, pracovnej funkcie, zamestnania.
- Rozhodujúce typy pracovných úloh a za čo je pracovník zodpovedný.
- Miesto výkonu práce.
- Možnosť výcviku a vzdelania pri výkone práce.
- Pracovné podmienky, hlavne pracovné prostredie a platové podmienky.

Náš personálny útvar spomínané body získava z popisu pracovného miesta.

Pri tomto kroku sa musíme rozhodnúť, aké charakteristiky popisu pracovného miesta sú dôležité preto, aby poskytli potenciálnemu uchádzačovi dostatočne realistický obraz práce na obsadzovanom pracovnom mieste, a aké požiadavky na pracovníka sú natoľko dôležité, že bez ich splnenia je uchádzač úplne nespôsobilý pre výkon práce na tomto mieste. Ujasniť si, aké schopnosti si môže uchádzač v našej organizácii

doformovať, z dôvodov že sú na pracovnom trhu málo zastúpené. (Koubek 2008, s. 133)

Toto je jeden z problémov našej spoločnosti. Máme oddelenie opráv vodomerov a metrologické laboratórium. Vid'. organizačná štruktúra (príloha č. 1) Na trhu práce je mizivé percento ľudí orientovaných na oblasť metrológie. Z toho dôvodu je potrebné, aby personálny manažér a priamy nadriadený vedeli odhadnúť schopnosť uchádzača zvládnuť túto problematiku, ako i získať certifikát z metrológie, ktorý k činnosti v metrologickom laboratóriu je nevyhnutný. Čo sa týka oprav vodomerov, nie je učilište, kde by sa na túto prácu pripravovali mladí ľudia. Preto, keď potrebujeme obsadiť pracovné miesto na oprave vodomerov, prijatý zamestnanec sa musí všetko od základov naučiť u nás. Pracovníci na výmene vodomerov musia prejsť zaškolením a získať osvedčenie. Rovnako tak tímy odstraňujúce poruchy na potrubiach, zvárači v kanáloch. Týmto som len chcela poukázať na skutočnosť, že niektoré profesie zastúpené v našej spoločnosti si vyžadujú zaškolenie a doformovanie u nás.

Špecifikované požiadavky na zamestnanca by sme si mali pre účely získavania a výberu rozdeliť na (Koubek 2008, s. 134):

- **nevyhnutné** (sú podmienkou spôsobilosti zamestnanca na obsadzovanom mieste)
- **žiadúce** (nie sú bezpodmienečne nutné pre prijatie zamestnanca na pracovné miesto, ale nejakým spôsobom prispievajú k dobrému výkonu práce)
- **vítané** (nie sú bezpodmienečne nutné pre výkon práce na pracovnom mieste, ale zvyšujú využiteľnosť zamestnanca v organizácii)
- **okrajové** (nie sú nutné pre výkon práce na pracovnom mieste, je ľahké ich zaistiť iným spôsobom)

V ponuke zamestnania je vhodné uviesť všetky **nevyhnutné** požiadavky na zamestnanca a vybrané **žiadúce** poprípade **vítané** požiadavky. (Koubek 2008, s. 134)

V ponuke zamestnania naša spoločnosť neuvádza, ktoré z požiadaviek na zamestnanca sú nevyhnutné, žiaduce, vítané alebo okrajové. Uvádza iba úroveň znalostí. Uchádzač môže z takejto ponuky chápať, že všetky požiadavky sú nevyhnutné a to znižuje našu možnosť získať vhodného zamestnanca. Tuto skutočnosť dokazuje inzerát. (príloha č. 3) V súčasnej dobe nemáme potrebu niečo meniť, nepotýkame sa s problémom malého množstva uchádzačov. Z ohľadom na budúce plány, by bolo prospešné špecifikované požiadavky deliť. Budeme obsadzovať väčšie množstvo

pracovných miest, a budeme preto potrebovať aj väčšie množstvo kvalitných uchádzačov.

#### **4.5. Voľba zdrojov uchádzačov**

Ďalším krokom v procese získavania zamestnancov je voľba zdrojov uchádzačov, ktoré využijeme. Koubek (2008, s. 129) Organizácia môže voľne pracovné miesta obsadzovať tak ako z vnútorných zdrojov, tak zo zdrojov vonkajších. Jednotlivé organizácie sa v nadväznosti na svoju personálnu politiku môžu orientovať skôr na svoje vlastné (vnútorné) zdroje pracovníkov. Môžu však aj uprednostniť príliv nových myšlienok prostredníctvom ľudí z vonkajšieho prostredia organizácie, prípadne využitím kombinácie vnútorných a vonkajších zdrojov uchádzačov. (Kachaňáková 1999, s. 78)

##### **1. Vnútorné zdroje pracovných miest**

Predpokladom efektívneho získavania zamestnancov z vlastných radov sú aktuálne informácie o ich výkone a správaní. Zdrojom týchto presných, objektívnych a konzistentných informácií by mali byť záznamy z pravidelného hodnotenia pracovníkov. Vnútorné zdroje zamestnancov sa využívajú najmä pri organizačných zmenách. (Kachaňáková 1999, s. 78)

K vnútorným zdrojom patria: (Koubek 2008, s. 129)

- a) ušetrení pracovníci v dôsledku technického rozvoja;
- b) pracovníci uvoľnení v súvislosti s ukončením činnosti;
- c) pracovníci, ktorí dozreli pre vykonávanie náročnejšej práce;
- d) pracovníci, ktorí sú účelne využití na súčasnom pracovnom mieste, majú záujem prejsť na uvoľnené či nové pracovné miesto;

##### **2. Vonkajšie zdroje pracovných miest**

Získavanie zamestnancov z vonkajších zdrojov je vyvolané hlavne plnením rozvojového programu organizácie a nutnosťou pokryť potrebu zamestnancov disponujúcich novými kompetenciami, ktoré v organizácii nie sú zastúpené. Dôvodom môže byť aj snaha vytvoriť vyrovnanú vekovú štruktúru zamestnancov. (Kachaňáková 1999, s. 79)



K vonkajším zdrojom patria: (Koubek 2008, s. 129)

- a) voľné pracovné sily na trhu práce;
- b) čerství absolventi škôl či iných inštitúcií pripravujúcich mládež na povolanie;
- c) pracovníci iných organizácií;

3. Doplnkové vonkajšie zdroje (Koubek 2008, s. 130)

- a) ženy v domácnosti;
- b) dôchodcovia;
- c) študenti;

Súčasným trendom „Riadenia ľudských zdrojov“ je oslovenie vlastných zamestnancov a až, keď nieje možné pokryť niektoré pracovné miesta z vnútorných zdrojov, poobzerať sa mimo organizácie. Rozhodnutie o uprednostnení konkrétneho zdroja je závislé od viacerých faktorov. Rozhodujúcim faktorom je veľkosť podniku a situácia na trhu práce. (Nachtmannová 2007, s. 66)

Tak ako uvádza teória, organizácia má na výber aké zdroje uchádzačov využiť. Naša organizácia využíva vnútorne aj vonkajšie zdroje. Všetky uvedené vnútorné zdroje využíva hlavne pri organizačných zmenách, to však iba v obmedzenom množstve, v prípadoch, keď je to pre ňu z ekonomického, adaptačného hľadiska výhodné, čo je správne, firma musí predsa uvažovať ekonomicky. Nevýhodou takéhoto riešenia je demotivácia schopných ľudí. Vonkajšie zdroje uchádzačov využíva vo všetkých ostatných prípadoch, to znamená vždy, keď sa uvoľní pracovné miesto, ktoré nemá možnosť pokryť z vnútorných zdrojov, takémuto riešeniu niet čo vytknúť. Využíva hlavne voľné pracovné sily a absolventov škôl, pracovníkov iných organizácií neoslovujeme, iba ak by oni oslovili nás. Využitím tohto zdroja by sme získali hotového zamestnanca, pripraveného na výkon. Doplnkové vonkajšie zdroje nevyužíva, riešili by totiž situáciu dočasne, organizácia potrebujeme zamestnancov dlhodobo, aby nebolo potrebné nepretržite investovať do zaškolenia.

#### **4.6. Výber metód získavania zamestnancov**

Výber metódy získavania zamestnancov je závislý na rozhodnutí, ktoré zdroje získavania zamestnancov použijeme, aké sú požiadavky pracovného miesta na pracovníka, aká je situácia na trhu práce. (Koubek 2008, s. 135) Podnik musí brať do

úvahy aj svoje finančné možnosti, sledovať efektívnosť vynaložených prostriedkov teda ich hospodárnosť a účelovosť. (Nachtmannová 2008, s. 74)

Odborná literatúra uvádza veľké množstvo metód získavania zamestnancov, z ktorých vyberám najpoužívanejšie.

- Inzercia

Patrí k najrozšírenejším a najúčinnnejším metódam. Inzerovať môžeme v denníkoch a odborných publikáciách. Ak hľadáme odborníka z konkrétnej oblasti je dobré inzerovať v publikáciách daného oboru. (Kachaňáková 1999, s. 83) Dobre zostavený inzerát by mal viesť ku získaniu pomerne malého počtu dobre kvalifikovaných uchádzačov, rýchlo a lacno. Dobrý inzerát by mal byť nástrojom prvej selekcie, musí obsahovať taký popis pracovného miesta a požadovanej kvalifikácie, aby nevhodných uchádzačov odradil a dobrých povzbudil. (Nachtmannová 2007, s. 69)

Je dôležité, aby inzerát obsahoval dané náležitosti: (Kachaňáková 1999, s. 83)

- názov práce
- stručný opis práce
- charakteristika podniku
- požiadavky na vzdelanie, prax, schopnosti, vlastnosti
- pracovné podmienky
- možnosti vzdelania a ďalšieho rozvoja
- spôsob uchádzania sa o pracovné miesto
- požadované dokumenty

Tieto náležitosti nám pomôžu osloviť len takých kandidátov akých potrebujeme.

Túto metódu vystriedalo v našej spoločnosti zverejnenie ponuky cez internet, i keď náležitosti dobrého inzerátu sú v oboch prípadoch rovnaké, miesto inzercie sa líši. Strácame tak možnosť osloviť uchádzačov hlavne z nášho oboru, Hroník (2007, s. 135) neodporúča túto metódu využívať pre získavanie kvalifikovaných či nekvalifikovaných robotníkov, u ktorých nieje potrebné vzdelanie s maturitou. U týchto pracovníkov je malý predpoklad využívania internetu. V našich inzerátoch nie sú uvedené možnosti vzdelania a ďalšieho rozvoja, čo znižuje našu prestíž v očiach potenciálneho uchádzača. Keby uchádzač vedel, že sa môže určité veci doučiť u nás prihlásil by sa a my by sme mali viac uchádzačov a validnejší výber.

- Zverejnenie ponuky cez internet

Je to najmodernejšia metóda. Internetový inzerát musí obsahovať potrebné informácie, tak ako inzerát v denníkoch a odborných publikáciách. Podniky zverejňujú svoje ponuky na adresách, kde sa zväčša sústreďujú ponuky individuálnych uchádzačov. (Kachaňáková 1999, s. 83). Internet je rýchly a zvyčajne aj lacnejší ako tradičné metódy získavania zamestnancov. Na internete môže byť uvedené väčšie množstvo informácií o voľnom pracovnom mieste, o organizácii, pracovných podmienkach a požiadavkách na zamestnanca. Internet nachádza svoje uplatnenie najmä pri získavaní kvalifikovaných odborníkov. (Nachtmannova 2007, s. 71) Tak, ako uvádzam pri inzercii, Hroník (2007, s. 135) neodporúča túto metódu využívať pre získavanie kvalifikovaných či nekvalifikovaných robotníkov.

Zverejnenie ponuky cez internet je populárne aj v našej spoločnosti. Je to u nás najpoužívanejšia metóda. Využívame ju pre všetky profesie od robotníckych až po stredný manažment. (Redenkovičová 5.2.2010) Ako som spomenula pri klasickej inzercii, táto metóda je pre robotnícke profesie nevhodná. Šikovný inštalatér nemusí chodiť na internet. Pre administratívnych pracovníkov je metóda vhodná. Portálové inzeráty sú robené ako podľa šablóny sú málo pútavé.

- Vývesky

Vývesky sú po obsahovej stránke obdobou inzerátu. Môžu sa umiestňovať v podniku, ale i mimo podnik. Poskytujú uchádzačovi potrebné informácie o pracovnom mieste ako i čas a miesto kde sa majú prihlásiť. Táto metóda je finančne nenáročná, ale oslovuje len obmedzený okruh ľudí. Nieje vhodná na získavanie manažérov a vysoko kvalifikovaných špecialistov. (Kachaňáková 1999, s. 83)

Vývesky nevyužívame. Bolo by správne ich využiť, hlavne pre ich nízku nákladovosť a skutočnosť, že budeme obsadzovať hlavne robotnícke profesie.

- Letáky

Získavanie zamestnancov pomocou vkladania letákov do schránok je rovnako finančne nenárodné. Letáky sú vhodnou metódou pre malú organizáciu, ktorá potrebuje rýchlo získať manuálnych alebo dočasných zamestnancov na preklopenie momentálnej potreby. (Nachtmannová 2008, s. 77)

Letáky nevyužívame, ale rovnako ako vývesky, by nám mohli pomôcť vyriešiť budúcu potrebu väčšieho počtu manuálnych pracovníkov.

- Sprostredkovanie cez úrady práce

Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny ako orgán štátnej správy, ktorý registruje a aktualizuje informácie o voľných silách na trhu práce, môže napomôcť podniku pri obsadzovaní voľného pracovného miesta. V rámci aktívnej politiky zamestnanosti môžu v spolupráci s personálnym útvarom konkrétneho podniku predvybrať potrebných zamestnancov, čo samotnému podniku značne urýchli proces výberu. (Nachtmannova 2007, s. 72)

Úrady práce sa členia na niekoľko oddelení. Na oddelenie trhu práce je Českej republike povinnosť hlásiť voľné pracovné miesta (Hroník 2007, s. 125), u nás túto povinnosť nemáme. (Redenkovičová 11.1.2010)

Spolupráca s úradmi práce je lacnou metódou získavania zamestnancov. Úrady práce sprostredkovávajú zamestnanie bezplatne, hradené sú zo štátneho rozpočtu. Nevýhodou je obmedzený výber z uchádzačov registrovaných na úradoch práce. Zväčša sú to osoby s nižšou kvalifikáciou. Nezamestnaní s vyššou kvalifikáciou dávajú prednosť hľadaniu zamestnania inými cestami. (Koubek 2001, s.112).

Treba tu zdôrazniť, že úroveň nezamestnanosti je jedným z dôležitých vonkajších faktorov, ktoré ovplyvňujú riadenie ľudských zdrojov. Môže sa stať, že na úradoch práce v regiónoch s vysokou mierou nezamestnanosti sú evidovaní aj kvalifikovaní kandidáti. (Nachtmannová 2007, s. 72)

Túto metódu naša firma nevyužíva, mohla by to však zmeniť, lebo nieje pravidlo, že na úradoch práce sú evidovaní len nekvalifikovaní a neschopní kandidáti. Hlavne teraz v období krízy sa možnosť nájsť kvalitných ľudí na úradoch práce zvýšila.

- Manažérsko-poradenské agentúry

Poskytujú pomoc pri hľadaní osôb s manažérskymi schopnosťami. Ak je k dispozícii len obmedzený počet vhodných uchádzačov je potrebné ich priamo osloviť. Táto metóda je náročná a nákladná, praktické skúsenosti potvrdzujú, že dobré agentúry dokážu zhodnotiť uchádzačov a rozhodnúť sa pre takého, ktorý spĺňa požiadavky (Kachaňáková 1999, s. 85).

Manažérsko-poradenské agentúry využívame pre manažérske pozície, zjednodušuje nám to získavanie a následne aj výber. Je to finančne nákladné riešenie, ale nemáme veľký počet top manažérov a preto je to pre nás jednoduché a výhodné.

- Odporúčania vlastných zamestnancov

Základom tejto metódy je zverejnenie záujmu podniku obsadiť voľné pracovné miesto, ako i špecifikáciu požiadaviek. Ľudia v podniku sa poznajú a môžu odporučiť zamestnanca s požadovanými predpokladmi. Takýto zamestnanec sa snaží nesklamať dôveru a pracuje s vysokým nasadením. Táto metóda je finančne nenáročná a odporúča sa najmä na preklopenie krátkodobej potreby. Nieje to univerzálna metóda a nemala by sa využívať na získavanie špecialistov a manažérov. (Nachtmannová 2008, s. 79)

V minulosti sa v *Infra Services* využívala táto metóda získavania častejšie, v prípadoch, v ktorých bolo takéto riešenie prijateľné. Napríklad pri dlhodobom zastupovaní, ale aj v iných prípadoch, ako napríklad, keď Úrad pre normalizáciu, metrologiu a skúšobníctvo SR pri autorizácii vydal nariadenie oddeliť opravu vodomerov od metrologického laboratória a my sme tak boli nútení vytvoriť nové vedúce miesto. V rýchlosti nebolo možné nájsť človeka z vonkajších zdrojov, ktorý by problematike rozumel. Miesto sme ponúkli pracovníčke z oddelenia s potrebným vzdelaním. Tak ako uvádza odborná literatúra výhodou takéhoto riešenia boli nízke náklady a odbornosť človeka, ktorý presne poznal vykonávanú prácu a bol skoro okamžite schopný plného výkonu. Chybou je, že sa v poslednom období začalo od tejto metódy upúšťať a na majstrovské a vedúce miesta sa prijímajú uchádzači z vonkajších zdrojov, čo nieje úplne správne riešenie z dôvodu, že naše činnosti sú špecializované a vyžadujú prax v odbore, a ušetrili by sme náklady vynaložené na získavanie. Ďalšou chybou je, že neinformujeme zamestnancov o uvoľnených miestach, tým pádom nemôžu reagovať a narastá riziko, že zamestnanci, ktorí majú predpoklady na postup opustia našu organizáciu.

- Evidencia náhodných žiadateľov a bývalých zamestnancov

Mnoho známych prosperujúcich podnikov dostáva žiadosti o zamestnanie od náhodných uchádzačov. Po vyplnení žiadosti o prijatie sa zaevidujú. V žiadosti uvedú svoje záujmy a schopnosti. Podnik môže osloviť bývalých zamestnancov pri nedostatku

určitých kategórii zamestnancov. Tejto možnosti sa personálni odborníci vyhýbajú. (Nachtmannová 2008, s. 79)

Aj toto je jedna z možností, ktorú využívame, keď príde náhodný žiadateľ poskytne životopis na založenie. V prípade potreby obsadiť miesto, na ktoré by bol takýto uchádzač vhodný, oslovíme ho. Je to správne, metóda je nenáročná a nemá žiadne náklady. Neoslovujeme bývalých zamestnancov, väčšinou sú na dôchodku, ale umožňujeme zamestnancom, ktorí majú záujem, zotrvať v zamestnaní aj v dôchodkovom veku. Pre firmu je to výhodné.

- Personálny lízing

Táto metóda sa využíva na pokrytie dočasného nedostatku zamestnancov. Dočasnou výpomocou sa zaoberajú agentúry, ktoré dokážu rýchle reagovať na potreby podnikov. Dočasný zamestnanci zostávajú zamestnancami agentúry. Medzi agentúrou a podnikom musí byť uzatvorená dohoda (Kachaňáková 1999, s. 86).

Personálny lízing nevyužívame. My totiž nemáme potrebu dočasného pokrytia práce, preto je pre nás nevhodná.

- Spolupráca organizácie so vzdelávacími inštitúciami

Používanou metódou získavania zamestnancov je priame spojenie organizácie so vzdelávacími inštitúciami. Niektoré organizácie sa podieľajú na prevádzkovaní inštitúcií pripravujúcich mládež na robotnícke povolanie, zaisťujú si tak prísun mladých manuálnych pracovníkov. Spolupráca so strednými a vysokými školami zase uľahčuje získavanie mladých odborníkov príslušného vzdelania. (Koubek 2008, s. 138)

Chybou je, že nespolupracujeme so vzdelávacími inštitúciami. Bolo by výhodou pripraviť si mladých ľudí pre prácu v spoločnosti presne podľa našich predstáv. Pracuje u nás veľké množstvo zamestnancov v preddôchodkovom veku (Evidencia zamestnancov), vznikne potreba ich nahradiť. Mladí ľudia sú flexibilnejší a rýchlejšie si osvojujú potrebné poznatky.

- Priame oslovenie vyhliadnutého jedinca

Metóda kladie nároky na všetkých vedúcich pracovníkov. Vyžaduje od nich, aby sledovali, kto je v určitom obore dobrý, má nápady alebo sa stal známym. V tejto

súvislosti organizácie sledujú odbornú tlač, zúčastňujú sa odborných stretnutí, získavajú informácie o vhodných odborníkoch, nie vždy etickým spôsobom. Metóda sa používa pri získavaní pracovníkov pre vyššie postavené a náročnejšie funkcie. Priame oslovenie vyhladeného jedinca býva tiež záverečnou fázou niektorých ďalších metód ako napr. doporučené súčasného zamestnanca, spolupráca so vzdelávacími inštitúciami. (Koubek 2008, s. 136)

Túto metódu nevyužívame. Kládme nároky na vedúcich zamestnancov a takto získaného zamestnanca je potrebné zaplatiť, alebo ponúknuť mu niečo, čo mu v súčasnom zamestnaní chýba. Je to pre našu firmu nevhodná metóda.

#### **4.7. Voľba dokumentov a informácií požadovaných od uchádzačov**

Na tomto kroku do značnej miery závisí, to aké podrobné, spoľahlivé a obsadzovanému miestu primerané informácie organizácia o uchádzačovi získa. Najčastejšie požadovanými dokumentmi sú doklad o vzdelaní a praxi, vyplnený špeciálny dotazník organizácie a životopis, hodnotenie alebo referencie z predchádzajúceho zamestnania, výpis z registra trestov, potvrdenie o zdravotnom stave. (Koubek 2008, s. 142–143) Rozhodnutie o konkrétnom druhu a obsahu požadovanej písomnej dokumentácie by malo vždy vychádzať z príslušnej charakteristiky daného pracovného miesta a špecifikácie požiadaviek na zamestnanca. Správny výber písomných dokumentov umožní získať dostatok potrebných informácií na hodnotenie uchádzačov, čo napokon uľahčí a urýchli celý proces získavania a výberu najvhodnejších zamestnancov. (Kachaňáková 1999, s. 88)

Prax vo firme sa stotožňuje s teoretickými možnosťami. Vyžadujeme životopis, doklad o vzdelaní, vždy, pri každom obsadzovanom mieste. Výpis z registra trestov, referencie, podľa druhu obsadzovaného miesta. Takéto požadovanie dokumentov je postačujúce. Potvrdenie o zdravotnom stave nevyžadujeme. Pri manuálnych prácach by to však bolo potrebné, je nutné aby zamestnanec zvládol fyzickú záťaž.

#### **4.8. Formulácia ponuky zamestnania**

Spracováva sa na základe popisu a špecifikácie pracovného miesta a prihliada sa i k tomu, či sa zamestnanci získavajú z vnútorných alebo vonkajších zdrojov, k obtiažnosti získania daného typu pracovníkov, k ich sociálnemu profilu, k voľbe metódy získavania zamestnancov i k voľbe dokumentov a informácií požadovaných od

uchádzača. V prípade ponuky pracovných miest, keď potenciálnych uchádzačov na trhu práce býva dostatok, postačí stručná informácia o práci, ktorej povaha je dostatočne známa. Ak však ide o pracovné miesto vyžadujúce vzdelaného, vysoko kvalifikovaného alebo úzko špecializovaného pracovníka, akých nie je na trhu práce mnoho je potrebné informovať detailnejšie a popripade ponuku podporiť uvedením niektorých zamestnaneckých výhod. (Koubek 2008, s. 147)

Prax v organizácii sa stotožňuje s teóriou. Aj u nás vo firme sa formuluje ponuka na základe popisu a špecifikácie. Odzrkadľuje sa v nej hlavne obtiažnosť získavania typu pracovníkov. Pri robotníckych profesiách stačí stručná informácia, priblíži sa prostredie v akom sa práca vykonáva. Pri kvalifikovaných pracovníkoch je práca popísaná detailnejšie a uvádzajú sa aj zamestnanecké výhody.

#### **4.9. Zverejnenie ponuky zamestnania**

Predchádzajúce kroky získavania zamestnancov sú len akousi prípravnou fázou, po ktorej už môžeme pristúpiť k zverejneniu ponuky zamestnania. Dňom zverejnenia ponuky sa začína obdobie, v priebehu ktorého je možné sa o zamestnanie uchádzať.

Toto obdobie by nemalo byť príliš dlhé ani príliš krátke. Nemalo by byť kratšie ako dva týždne od zverejnenia ponuky. Krátke obdobie je prípustnejšie u menej kvalifikovanej práce, alebo v prípadoch, keď je na trhu práce dostatočné množstvo voľných pracovných síl. Pri hľadaní vysoko kvalifikovaných zamestnancov by mohlo krátke obdobie potenciálneho uchádzača odradiť. Musíme pamätať, kvalitný pracovník je spravidla zamestnaný u inej organizácie a zvažovanie našej ponuky mu bude nejaký čas trvať. (Koubek 2008, s. 153)

V našej spoločnosti prispôbujeme dĺžku obdobia, kedy je možné sa o zamestnanie uchádzať, povaha pracovného miesta. Nikdy však nieje kratšie ako dva týždne. Pre pracovné miesta kde je potrebné získať kvalifikovaných uchádzačov je toto obdobie cca mesiac. Na získavanie sme pripravení v dostatočnom predstihu, tak môžeme poskytnúť uchádzačom dostatok času na zváženie našej ponuky. (Redenkovičová 5.2.2010)



#### **4.10. Zhromažďovanie dokumentov a informácií od uchádzačov a jednanie s nimi**

Tento krok získavania zamestnancov má na celý proces mimoriadny dopad, pretože jednanie so záujemcami o zamestnanie rozhoduje o tom, či sa s týchto záujemcov stanú skutoční uchádzači. Doporučuje sa, aby predstavitelia organizácie boli ochotní uchádzačom pomáhať napríklad pri vyplňovaní dotazníkov a neodradili svojim chovaním vhodných záujemcov. (Koubek 2008, s. 153)

Pracovníci nášho personálneho oddelenia sú pripravení potenciálnym uchádzačom pomáhať podávať im potrebné informácie a adekvátne sa pri tom správať. Uvedomujú si totiž, že vhodný uchádzač si vyberá organizáciu a dbajú na to aby ho svojim jednaním neodradili. (Redenkovičová 11.1.2010)

#### **4.11. Predvýber na základe predložených dokumentov a informácií**

V priebehu predvýberu sa z celého súboru uchádzačov, vyberajú na základe predložených dokumentov tí, ktorí sa zdajú byť vhodní pre zaradenie do procesu výberu. Porovnáva sa spôsobilosť uchádzačov vyplývajúca z predložených dokumentov s požiadavkami obsadzovaného pracovného miesta. Aká časť uchádzačov neprejde predvýberom závisí na tom, aké podrobné informácie o pracovnom mieste a požiadavkách na zamestnanca boli zverejnené. Nedostatok informácií vedie k tomu, že sa hlásia aj nevhodní záujemcovia. (Koubek 2008, s. 153 –154)

Výsledkom predvýberu je zaradenie uchádzačov do troch skupín (Koubek 2008, s.154):  
*Veľmi vhodní* (v každom prípade sú pozvaní k výberovým procedúram).

*Vhodní* (sú zaradení do výberových procedúr v prípade, že počet veľmi vhodných uchádzačov je nedostatočný).

*Nevhodní* (doručí sa im dopis s poďakovaním za ich záujem o prácu v organizácii).

Na našom personálnom oddelení sa, po zhromaždení životopisov postupuje podľa odporúčaní odbornej literatúry. Skúmanie životopisov uchádzačov spúšťa celý proces výberu v našej spoločnosti. Je to prvý krok pri posudzovaní uchádzačov, a personalistka ich zaraďujú do troch skupín. Pričom v prvej skupine sú takí záujemcovia, ktorí bez výhrad zodpovedajú požiadavkám pracovného miesta. Do druhej skupiny sú zaradení takí záujemcovia, ktorých si označí „mohli by byť“ a v tretej skupine skončia takí, ktorí sa celkom vymykajú požiadavkám pracovného miesta. Niektorí uchádzači znižujú svoje šance na prijatie tým, že majú nesprávne napísaný životopis alebo ich životopis nemá

vysokú výpovednú hodnotu. (Redenkovičová 5.2.2010) Takéto triedenie do skupín je totožné s teóriou.

#### **4.12. Zostavenie zoznamu uchádzačov, ktorí by mali byť pozvaní k výberovým procedúram**

Je to záverečný krok procesu získavania zamestnancov. Počet uchádzačov pripadajúcich na jedno obsadzované miesto je rôzny. Závisí od počtu veľmi vhodných uchádzačov a na povahe obsadzovaného miesta. Za ideálny počet, ktorý umožňuje zodpovedný prístup a pri tom nezaťažuje rozpočet organizácie ani pracovníkov vykonávaných výber je päť až desať uchádzačov. (Koubek 2008, s. 154) Halík (2008, s. 39) pripúšťajú počet znížiť na dvoch až štyroch uchádzačov do posledného kola.

Obyčajne v našej spoločnosti sú na pohovor pozvaní štyria uchádzači, (Redenkovičová 5.2.2010) čo zodpovedá odporúčaniam odbornej literatúry, aby nebol ohrozený zodpovedný prístup a nebol zaťažený rozpočet organizácie ani pracovníci vykonávaní výber.

## 5. Výber zamestnancov

Úlohou výberu zamestnancov je rozpoznať, ktorý z uchádzačov bude pravdepodobne najlepšie vyhovovať nielen požiadavkám pracovného miesta, ale aj prispeje k harmonizácii medziľudských vzťahov v pracovnej skupine i v organizácii, je schopný akceptovať hodnoty príslušnej pracovnej skupiny, útvaru a organizácie a prispievať k žiaducej organizačnej kultúre. (Koubek 2008, s. 166) Výber zamestnancov by mal teda zabezpečiť súlad medzi požiadavkami práce a pracovnou spôsobilosťou uchádzača. (Nachtmannová 2008, s. 90)

### 5.1. Časový plán výberu

Pred začiatkom výberu je nutné stanoviť koľko kôl bude mať výberové konanie. Pri väčšom počte uchádzačov sa vyplatí požadovať dodanie fotografií. Je to prehľadnejšie.

Halík (2008, s. 39) odporúča trojkolový rozvrh výberu.

- 1. kolo** – zoznámiť sa so všetkými žiadosťami o prijatie.
- 2. kolo** – pozvať všetkých uchádzačov, ktorí spĺňajú vaše kritériá. Všetkým uchádzačom oznámiť termín, do ktorého budú vyrozumení o výsledku výberového konania. Je možné vyhlásiť, že budete ku konkrétnemu dátumu informovať len vybraných uchádzačov. Ten kto do tohto termínu nebude vyrozumení, nepostúpil do tretieho kola.
- 3. kolo** – v prípade potreby je možné obmedziť výber na dvoch až troch najlepších uchádzačov (vynásobené počtom miest, ktoré potrebujete obsadiť).

V *Infra Services* sa počet kôl pri výbere líši podľa druhu obsadzovaného pracovného miesta. Pri robotníckych profesiách má výber dve kolá. Prvé kolo je predvýber, počas ktorého sa personalistka zoznámi so všetkými uchádzačmi prostredníctvom životopisov. Na základe životopisov vyberie tých, ktorí sú pozvaní na pohovor, takýto spôsob je dostatočný. Druhé kolo je pohovor. Pri administratívnych a majstrovských miestach sú to tri kola, presne ako odporúča teória. Pri manažérskych pozíciách spolupracujeme s personálnymi agentúrami, kde výber prebieha troma až piatimi kolami. Vyrozumení sú len tí uchádzači, ktorí sú pozvaní na pohovor. (Redenkovičová 5.2.2010).

## 5.2. Kritéria výberu

Výber zamestnancov je proces, v ktorom manažéri v spolupráci s personálnym útvarom hodnotia spôsobilosť uchádzača vykonávať prácu na obsadzovanom mieste. Je teda nutné špecifikovať kritéria, ktoré budeme pri hodnotení používať. Musíme nájsť a zvoliť metódy, ktoré preukážu, do akej miery zvolený uchádzač vyhovuje kritériám. (Koubek 2008, s. 166)

Jedným z najdiskutovanejších problémov súčasnej teórie i praxe personálneho riadenia je problém validity a spoľahlivosti jednotlivých faktorov používaných k predvídaní úspešného výkonu práce a na nich založených metód výberu pracovníkov. Ani jedna z metód nevylučuje, a ani neznižuje riziko vybraní nevhodného uchádzača. (Koubek 2001, s. 135)

Aj v našej organizácii sa pred výberom stanovujú kritéria hodnotenia spôsobilosti uchádzača. Spoľahlivosť kritérií je v praxi veľmi diskutabilná. Neexistuje jednoznačná metrika na stanovenie kritérií pre každú pracovnú pozíciu. Preto sa stáva, že napríklad v našej firme pri obsadzovaní pracovného miesta „výkonného“ ale pritom „odborného“ charakteru, napr: prevádzkový elektrikár je hlavným kritériom výučný list elektrikára a znalosť vyhláška č. 718/2002, § 22 a 23 a vodičský preukaz typu B. (Redenkovičová 5.2.2010) Tieto kritéria sú dostatočné.

V iných pracovných pozíciách spadajúcich skôr do kategórie „THP pracovníkov“ (resp. administratívnych pracovníkov) je veľký dôraz kladený na znalosti počítačových programov konkrétneho typu, znalosti zákonov týkajúcich sa danej pozície, odbornosť v danom zaradení (napr. u účtovníka) apod. (Redenkovičová 5.2.2010). Pri takýchto kritériách je možné niektoré parametre merať. Napríklad znalosť podvojného účtovníctva alebo úroveň práce s Excelom a pod. Hodnotiť uchádzača pomocou týchto kritérií je pomerne jednoduché, priamo pri pohovore a to konkrétnymi otázkami z danej odbornej problematiky alebo praktickou skúškou.

V našich organizáciách je zvykom vyberať pracovníkov podľa toho, do akej miery plnia požiadavky obsadzovaného pracovného miesta. V dobre riadených organizáciách vo vyspelých štátoch však toto kritérium už zďaleka nestačí. Vhodný uchádzač je ten, ktorý nielenže plní požiadavky obsadzovaného pracovného miesta, ale aj zapadne do kolektívu a prijme hodnoty organizácie.

Podľa Koubka (2001, s. 135) Lewis rozlišuje tri druhy kritérií výberu pracovníkov:

Celopodnikové kritéria sa týkajú takých vlastností, ktoré organizácia považuje u svojich zamestnancov za dôležité, a ktoré ovplyvňujú posudzovanie predpokladov uchádzača, že bude v organizácii úspešný. Je to schopnosť uchádzača prijať hodnoty organizačnej kultúry.

Úsekové kritéria sa týkajú vlastností, ktoré by mal mať jedinec pracujúci na konkrétnom úseku. Ide o to, aby uchádzač svojimi odbornými schopnosťami a charakteristikami osobnosti zapadol do daného kolektívu.

Kritéria príslušného pracovného miesta sú tie, ktoré zodpovedajú špecifikácii pracovného miesta, čo znamená požiadavkám pracovného miesta na schopnosti a ďalšie vlastnosti pracovníka zaradeného na pracovné miesto.

Personálna manažérka ma uistila, že sa u nás využívajú celopodnikové kritéria, úsekové kritéria ako aj kritéria príslušného pracovného miesta. Celopodnikové kritéria a úsekové kritéria sa zohľadňujú pri pohovore. Personalistka sa snaží odhadnúť či daný uchádzač bude schopný prijať hodnoty organizačnej kultúry a byť k firme lojálny, ako i to či zapadne do kolektívu. Na kritéria príslušného pracovného miesta prihliada budúci priamy nadriadený, sú to schopnosti, vzdelanie, prax atď. (Redenkovičová 11.1.2010)

Aj tie najlepšie stanovené kritéria úspešnosti práce ešte nezaistia úspešný výber. Ten závisí na kvalite informácií o uchádzačoch. Mnoho závisí tiež na starostlivosti a objektivite pri spracovávaní referencií. Pri posudzovaní pracovnej spôsobilosti je možné sa stretnúť s rôzne prísnyimi a rôzne pravdivými informáciami. Súčasťou celého procesu by mala byť i snaha o verifikovanie všetkých informácií. K tomu slúžia kombinácie metód výberu. Údaje uvedené v dotazníku sa verifikujú pomocou ďalších dokumentov, alebo počas pohovoru. (Koubek 2008, s. 169)

Rovnako i v našej firme sa verifikujú údaje uvedené v životopise pomocou dokladov o dosiahnutom vzdelaní i počas pohovoru. Ide hlavne o overovanie si faktov ako je „odborná znalosť“ potvrdená certifikátom, diplomom, vysvedčením a pod. Nestačí, že to je napísané v životopise. Samozrejme, že sa to týka najmä tých znalostí, ktoré je nutné mať na požadované pracovné zaradenie. V niektorých prípadoch, ak si personalistka nieje istá výsledkom pohovoru a poskytnutými informáciami vo forme dokladov, overuje si konkrétneho kandidáta u jeho predchádzajúcich zamestnávateľov. (Redenkovičová 11.3.2010) Je to bežný postup a často využívaný v personálnej praxi.

### 5.3. Proces výberu zamestnancov

Pri procese výberu pracovníkov rozlišujeme dve fázy.

**Predbežná fáza** definuje príslušné pracovné miesto, skúma kvalifikáciu a znalosti aké by mal mať uchádzač, konkrétne špecifikuje požiadavky na vzdelanie, kvalifikáciu, zvláštne schopnosti. (Koubek 2008, s 173) Predbežná fáza sa prekrýva s fázami získavania zamestnancov preto sa jej v tejto časti práce nebudem viac venovať. Samotný výber zamestnancov sa z môjho pohľadu začína v okamihu, keď je z čoho vyberať. To znamená vtedy, keď máme od uchádzačov nahromadené žiadosti o prijatie, životopisy a môžeme pristúpiť k posudzovaniu vhodnosti každého z uchádzačov.

**Vyhodnocovacia fáza** sa skladá z niekoľkých krokov. Po preštudovaní odbornej literatúry považujem za najdôležitejšie nasledujúce kroky, ktoré rozpracujem, a následne analyzujem.

#### 5.3.1. Skúmanie životopisov a iných dokumentov predložených uchádzačmi

Skúmanie životopisov patrí medzi obľúbené metódy výberu zamestnancov, spravidla sa však používa v kombinácii s inou metódou. Skúmanie životopisu je univerzálna metóda výberu zamestnancov. (Koubek 2008, s. 175) Rozlišujeme dva druhy životopisov: (Hroník 2007, s. 157)

- Štruktúrovaný životopis, poskytuje fakty, ktoré sú podané stručnou a výstižnou formou, ako napr: osobné údaje, odborné ciele, pracovná prax, vzdelanie, kurzy, osvedčenia, záujmy a voľný čas, referencie.
- Voľný životopis, vychádza z predpokladu, že je informačne výdatnejší. Ponecháva na záujemcovi, aby o sebe a svojej profesijnej dráhe písal bez obmedzenia. Potom sa zameriavame na to o čom uchádzač nepísal.

Ako som spomenula pri predvýbere, personálna manažérka porovnáva spôsobilosť uchádzačov na základe predložených životopisov s požiadavkami obsadzovaného miesta. Záujemcov triedi do troch skupín. Ak je počet záujemcov vyhovujúcich privysoký, pristúpi k ďalšej selekcii. V tejto etape posudzovania sa personalista zameriava napríklad intervaly medzi zmenou zamestnávateľa, na vek uchádzača, preto, aby aj vekom zodpovedal uchádzač skupine do ktorej by mal nastúpiť. Používať vek ako kritérium je v rozpore so zákonom a považované za diskrimináciu. (antidiskriminačný zákon č. 365/2004 Z. z.) Naša personálna manažérka však nechce nikoho diskriminovať, ona chce vybrať vhodného „tímového hráča“. Vždy sa nájde

niečo pri porovnávaní čo zníži alebo zvýši šance uchádzača na prijatie. Posudzovanie životopisov končí pri optimálnom počte kandidátov. Počet optimálnych kandidátov sa vzťahuje k počtu kôl výberu. Organizácia požaduje štruktúrovaný životopis u všetkých funkcií. (Redenkovičová 11.1.2010) Štruktúrovaný životopis postačuje, poskytuje fakty, o ktoré nám predovšetkým ide. Musí však byť vhodne napísaný.

### 5.3.2. Predbežný pohovor

Predbežný pohovor má doplniť niektoré skutočnosti obsiahnuté v dotazníku a ďalších písomných dokumentoch, zároveň poskytuje informácie uchádzačom o úlohách na pracovnom mieste, o podmienkach práce, o podniku a jeho cieľoch.

V našej firme vykonávame predbežný pohovor podľa posúdenia jeho potreby, a to môže byť ak uchádzač v prípade prijatia by mal riadiť malú skupinu (majster). Pri robotníckych profesiách nieje potrebný. (Redenkovičová 11.3.2010)

### 5.3.3. Testovanie uchádzačov pomocou testov pracovnej spôsobilosti alebo pomocou assessment center.

Všeobecne bývajú testy pracovnej spôsobilosti považované za doplnkový nástroj výberu. (Koubek, 2008. s. 175)

- Testy inteligencie majú slúžiť k posúdeniu schopností myslieť a plniť určité duševné požiadavky.
- Testy schopností sa používajú k hodnoteniu získaných i latentných schopností jedinca a predpokladu ich rozvoja.
- Testy znalostí a zručností majú preveriť hĺbku znalostí a ovládania odborných návykov.
- Testy osobnosti majú ukázať stránky uchádzačovej osobnosti, základné rysy jeho povahy.

V našej firme testovanie uchádzačov vykonávame praktickými skúškami. Napríklad znalosť počítačových programov (vytvoriť konkrétnu tabuľku v Excely, podvojný účtovníctvo). Otázkami preverujeme znalosť potrebných zákonov. Pri manažérskych pozíciách je výber komplikovanejší, spolupracujeme s manažérsko-poradenskými agentúrami, kedy oni preberajú hlavnú zodpovednosť za „predvýber“ a k nám sa

dostávajú už len „horúci kandidáti“. V agentúre vykonávajú aj odborné a psychologické testy. (Redenkovičová 11.1.2010)

Medzi testy bývajú zaradované aj skupinové metódy výberu. Ide o akúsi simuláciu riešenia problému. Buď jednotlivci predkladajú svoje riešenia, alebo v skupinách v časovom limite musia spoločne vyriešiť nejaký problém. Tieto metódy sa používajú pri výbere do manažérskych funkcií. (Koubek 2008, s. 176)

Assessment centre, je to v podstate diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulácií typických manažérskych pracovných činností, pri ktorých sa testuje pracovná spôsobilosť uchádzačov o manažérsku funkciu. Ich pomocou tiež môžeme hodnotiť pracovný výkon manažérov, prípadne vykonávať výcvik v manažérskych zručnostiach. (Koubek, 2001.s.139) V assessment centre sledujeme hlavne prejavy chovania v rôznych situáciách, môžeme ho charakterizovať ako multisituáciu skúšku. (Hroník 2007, s. 202)

Vo firme assessment centre nepoužívame (Redenkovičová 11.3.2010), čo je chyba. Assessment centre nám ponúka širokú paletu rôznych simulácií a prípadových štúdií. Tie umožnia merať aj zložitejšie kritéria, ktoré sú inými metódami výberu nemerateľné, ako manažérske schopnosti, kreativnosť, odolnosť voči stresu, v podstate to, čo vieme, že je pre dané pracovné miesto potrebné. Používanie assessment centre pri manažérskych miestach by nám pomohlo znížiť nebezpečenstvo, že vyberieme nevhodného kandidáta, čo môže mať pre firmu nepríjemné následky, a to vo forme jeho odchodu a my budeme musieť celý proces opakovať, alebo oddelenie pod jeho vedením prestane podávať požadované výsledky. V súčasnosti tieto kritéria nemeráme, lebo bez simulovaných situácií to ani nieje možné. Bez merania takýchto kritérií zvyšujeme riziko nesprávneho výberu. Použitím tejto metódy, by sme ľahšie posúdili vhodnosť uchádzača.

#### 5.3.4. Výberový rozhovor (interview)

Výberový rozhovor nám dáva k dispozícii také informácie o uchádzačovi, ktoré umožnia konečné rozhodnutie o jeho prijatí, respektíve neprijatí. (Kachaňáková 1999, s. 99) Podľa Koubka (2008, s. 179) je rozhovor najpoužívanejšou a kľúčovou metódou výberu zamestnancov. Pomôže nám získať dodatočné a hlbšie informácie o uchádzačovi, poskytne uchádzačovi informácie o podniku a o práci v ňom, posúdi osobnosť uchádzača. Rozhovor môže viesť jeden, alebo **viac posudzovateľov**. Doporučuje sa druhý spôsob. Umožňuje všestrannejšie a objektívnejšie posúdenie



uchádzača.. Hroník (2007, s. 316) odporúča dvoj až štvorčlennú komisiu, pričom by **nemal chýbať budúci nadriadený**. Rozhovoru treba dať primeranú vážnosť a zabezpečiť základné situačné podmienky ako miesto sedenia, občerstvenie, rušenie.

Výberový rozhovor by mal poskytnúť odpovede na otázky: (Nachtmanová 2007, s. 92)

- Je uchádzač schopný vykonávať danú prácu, má požadované vedomosti, schopnosti a skúsenosti;
- Chce uchádzač vykonávať danú prácu;
- Ako zapadne do podniku a pracovného kolektívu;

Na základe odpovedí na tieto otázky v našej spoločnosti hodnotíme vhodnosť uchádzačov.

Rozhovor môže byť neštruktúrovaný, štruktúrovaný a pološtruktúrovaný.

Neštruktúrovaný rozhovor je málo spoľahlivý a málo validný. Umožňuje výrazne subjektívny prístup, nezaručuje porovnateľnosť uchádzačov, nedáva im rovnakú šancu a je preto tiež ľahko právne napadnuteľný. Umožňuje sklízuť k otázkam, ktoré sú osobné, zasahujú do súkromia uchádzača a nevzťahujú sa bezprostredne k požiadavkám obsadzovaného pracovného miesta. Je citlivý na haló efekt. (Koubek, 2001.s.142)

Štruktúrovaný rozhovor je považovaný za efektívnejší, spoľahlivejší a presnejší, pretože znižuje pravdepodobnosť zabudnutia niektorých dôležitých skutočností a zároveň znižuje rozdiely v hodnotení u rôznych posudzovateľov. Redukuje možnosť subjektívneho prístupu, dáva im rovnaké možnosti a umožňuje porovnateľnosť. Štruktúrovaný pohovor musí byť podrobne dokumentovaný a dokumenty archivované. To umožňuje nielen čeliť prípadným sťažnostiam, ale aj skúmať efektívnosť výberu pracovníkov a zlepšovať tak celý proces výberu. (Koubek 2008, s. 180)

Štruktúrovaný rozhovor je náročnejší na prípravu. Je nutné vychádzať z analýzy pracovného miesta. Na základe požiadaviek pracovného miesta sa formulujú otázky pre pohovor. Musia hodnotiť iba znalosti, zručnosti a schopnosti. Súčasne s formuláciou otázok sa formulujú aj odpovede, ktoré by mali formulovať ľudia, ktorí dôverne poznajú pracovné miesto aj povahu práce. Zásadne sa kladú rovnaké otázky všetkým uchádzačom. Po skončení všetkých pohovorov sa sumarizujú výsledky hodnotenia

každého uchádzača. Všetky informácie poskytované uchádzačom pre účely výberového konania by mali byť organizáciou považované za dôverné. (Koubek, 2008.s.179-182)

Pološtruktúrovaný rozhovor sa snaží spojiť výhody a eliminovať nevýhody neštruktúrovaného i štruktúrovaného pohovoru. Je náročný na schopnosti posudzovateľov a vyžaduje ich dôkladné preškolenie. (Koubek 2008, s.180)

Nachtmanová (2007, s. 95) odporúča dodržať takúto následnosť pohovoru.

- Prvotný kontakt – privítanie uchádzača, predstavenie členov komisie a navodenie príjemnej atmosféry.
- Jadro rozhovoru – samotný rozhovor, sledujúci predstavy uchádzača o pracovnom mieste, jeho skúsenosti, ambície, motiváciu, osobnostné predpoklady. Je potrebné sa vyvarovať sugestívnych otázok, predčasného úsudku ale aj úsudku ovplyvneného neverbálnym správaním.
- Záver rozhovoru – navodenie príjemného pocitu z rozhovoru, informácie o ďalšom postupe a rozlúčenie sa z uchádzačom.

V *Infra Services* sa používa pološtruktúrovaný pohovor, jeho vzor bude priložený v prílohách. (Príloha č. 4) Priložený pohovor tvorí iba základ, tento základ je doplnený otázkami, ktoré sú odvodené od obsadzovaného pracovného miesta a od kritérií, ktoré sme si určili. Otázky pomôžu posúdiť vhodnosť respektíve nevhodnosť kandidáta. Pohovor vykonáva personálny manažér spoločne s vedúcim úseku, pre ktorý sa vyberá zamestnanec, táto skutočnosť korešponduje s teóriou. Pred tým ako začne personalista klásť otázky navodí priateľskú atmosféru, tak aby sa uchádzač čo najviac upokojil, to je správne a zhoduje sa to aj s teóriou. Počas rozhovoru si robia poznámky. Prihliada sa tiež na to na aké oddelenie a k akému nadriadenému sa vyberá zamestnanec. Nesmie sa predsa narušiť pracovná klíma oddelenia príchodom nesprávneho človeka, to zaisťujú úsekové kritéria, ktorým som sa už venovala. Postup, ktorým prebieha výberový pohovor v *Infra Services* je totožný s teóriou, ktorú som uviedla vyššie, teda vyhovujúci.

### **Čoho sa vyvarovať pri rozhovore s uchádzačom**

To čoho sa máme vyvarovať pri pohovore uvádzam vo svojej práci preto, aby som poukázala na možné hrozby pri výbere zamestnancov. Treba tiež myslieť aj na skutočnosť, že pohnútky, ktoré priviedli uchádzača až k nám nemusia byť vždy čisté.

Halík (2008, s. 41) uvádza tieto nebezpečenstvá, ktoré ohrozujú výber zamestnancov:

- Ak sa vám niekto javí ako fluktuant, a pritom je z vášho pohľadu vhodný uchádzač, preverte si ho pomocou referencií.
- Pozor na konkurenciu, uchádzač môže byť nastrčený špión a dostane sa tak k citlivým informáciám, ktoré odovzdá svojmu zamestnávateľovi. Je to tvrdá realita, hlavne u veľkých firiem, ktoré sa potýkajú s pretlakom niektorých výrobkov na trhu. Pozor na „skokanov“. Podľa Halíka (2008) je to výraz pre uchádzačov, ktorí skáču v priebehu skúšobnej doby od jednej firmy k druhej, a prekonávajú tým obdobie čakania na lepšie platené miesto.
- Ak žiadny z uchádzačov nespĺňa vaše požiadavky, nikoho neprijímate a vypíšte po čase nové výberové konanie. Pokúste sa analyzovať, prečo neprišiel žiaden schopný adept. Ak prídete na chybu upravte inzerát.
- V prípade, že sa na miesto na ktoré je požadované vzdelanie stredoškolské hlási uchádzač s vysokou školou, zväžte jeho prijatie. Buď je to vysokoškolák, ktorý má s biedou úroveň stredoškoláka alebo chce preklenúť obdobie v ktorom nemôže zohnať zodpovedajúce zamestnanie, potom je pre vás z hľadiska perspektívy nezaujímavý, ale je to individuálne.
- Majte vždy na pamäti, že vediete tím a hľadáte tímového hráča. Overte si či je dotyčný ochotný pracovať pre tím. Mohli by ste zničiť dlhoročnú prácu tímu.
- Ak obsadzujete náročné pracovné miesto upozornite adeptov, že budú podrobení psychologickým testom. Zúčastniť sa môžu iba tí uchádzači, ktorí s týmto testom vyslovia písomný súhlas. Tí ktorí nesúhlasia sa sami dobrovoľne vzdávajú účasti na výberovom konaní. Týmto rozhodnutím si v budúcnosti ušetríte prípadné nedorozumenia.

Vo firme sme sa s hrozbami výberu vysporiadali takto:

- Uchádzačov preverujeme pomocou referencií, vždy keď sa nám niečo nezdá byť celkom v poriadku.
- Skutočnosť, že existujú skokani podceňujeme, môže nám to spôsobiť problémy.

- Nestretli sme sa s prípadom, že by žiadny z uchádzačov nespĺňal naše požiadavky, ani s prípadom, že by sa na stredoškolské miesto hlásil niekto s vysokou školou.
- To, že hľadáme tímového hráča máme stále na pamäti, vieme že prijatý zamestnanec, na to aby podával najlepší výkon a neohrozil prácu tímu musí zapadnúť do kolektívu a do prostredia. Spoliehame sa však iba na úsudok výberovej komisie, čo samozrejme nie je správne, bolo by na mieste si to overiť.
- Psychologické testy nerobíme, venovala som sa tejto problematike v testoch pracovnej spôsobilosti.

#### 5.3.5. Skúmanie referencií

Skúmanie referencií z predchádzajúcich pracovísk, zo školy alebo osôb, ktoré uchádzača poznajú. (Koubek 2008, s. 183)

Skúmanie referencií používame ako doplnkovú metódu výberu. Overujeme si informácie od iných zamestnávateľov a od osôb, ktoré ich poznajú. (Redenkovičová 11.1.2010) Metóda nám pomôže pri rozhodovaní medzi vyrovnanými uchádzačmi, čo je veľmi vhodný doplnok, ktorý uľahčí rozhodovanie.

#### 5.3.6. Lekárske vyšetrenie

Lekárske vyšetrenie sa ako metóda výberu zamestnancov používa v tých prípadoch, kde by mohlo dôjsť k ohrozeniu zdravia ostatných ľudí. (Koubek 2008, s. 183)

Lekárske vyšetrenie ako metódu výberu nepoužívame, lebo nemáme vo firme profesie, ktoré by si to z dôvodu ohrozenia zdravia ostatných ľudí vyžadovali. (Redenkovičová 11.1.2010)

#### 5.3.7. Celkové vyhodnotenie a rozhodnutie o priatí.

Výber vhodného zamestnanca sa blíži k cieľu. Na základe získaných výsledkov počas výberového procesu sa zostaví poradie uchádzačov. Odporúča sa rozhodnutie až na druhý deň po výberovom rozhovore. Hlavným subjektom pre konečné rozhodnutie je budúci nadriadený. Pracovné miesto bude ponúknuté tomu uchádzačovi, ktorý sa na základe hodnotenia javí ako najvhodnejší na vykonávanie danej práce. (Nachtmanová 2007, s. 95)

Aj v našej firme si vedúci a personalista povedia svoj názor druhý deň po ukončení pohovorov. Personalista môže odporučiť niektorého z uchádzačov, ale

posledne slovo má priamy nadriadený budúceho zamestnanca. Spôsob rozhodovania je rovnaký, menia sa posudzované kritéria uchádzača. Uchádzači sa bodujú a podľa bodov sa určí poradie. (Redenkovičová 11.1.2010) Bodový systém je jedna z možností rozhodovania, ktorú uvádza aj literatúra.(Hroník 2007, s.) Rozhodovanie na základe rozhovoru je dostatočné, lebo pohovor, ako som už spomenula, je doplnený otázkami podľa náročnosti pracovného miesta, a podľa potreby aj praktickou skúškou.

#### 5.3.8. Informovanie uchádzačov o rozhodnutí

Nachtmanová odporúča výsledky rozhodnutia oznámiť všetkým uchádzačom, ktorí sa zúčastnili na pohovore. (Nachtmanová 2007, s. 95)

Rovnakým spôsobom postupuje aj naše personálne oddelenie, informuje o rozhodnutí aj záujemcov, ktorí neboli vybratí. V prílohách doložím list úspešného uchádzača (Príloha č. 5), aj neúspešného uchádzača (Príloha č. 6)

#### 5.3.9. Uzavretie pracovnej zmluvy

Je to posledný krok procesu výberu zamestnancov. Procedúry súvisiace s administratívno-organizačným prijatím a podpísaním zmluvy zabezpečuje útvar riadenia ľudských zdrojov. Ten by mal riadiť celý prijímací proces tak, aby nedošlo k legislatívnym respektíve formálnym chybám.

Uzavretie pracovnej zmluvy zabezpečuje personálne oddelenie, tak aby nedošlo k legislatívnym chybám.

## 6. Návrhy riešenia

V poslednej časti mojej práce navrhнем alternatívne riešenie problému získavania a výberu zamestnancov v spoločnosti *Infra Services* a. s. na základe vykonanej analýzy oboch personálnych činností.

### 6.1. Personálne plánovanie

V personálnom plánovaní analýza ukázala, že pri rozvoji spoločnosti je nevyhnutné prispôbiť personálne plány plánom organizácie. Ako som už spomínala v úvode spoločnosť má dlhodobé plány rozvoja a preniknutia do susedných štátov. Organizácia bude potrebovať nových zamestnancov. Koľko, akých zamestnancov a kedy bude potrebovať identifikujeme pomocou dlhodobých podnikových plánov premietnutých do jednotlivých podnikových útvarov, tieto plány však musia byť presné. Využiť by som odporúčala Metódu založená na úsudku, ktorá nám na základe plánov rozvoja pomôže odhadnúť akých ľudí budeme potrebovať. Ako druhú metódu odporúčam využiť Kaskádovú metódu, ktorá nám pomôže odhadnúť aj možné pokrytie týchto potrieb z vlastných zdrojov. Keď budeme vedieť koľko a akých ľudí budeme potrebovať musíme odpovedať na otázky, do akej miery ich bude možné získať z vnútorných zdrojov a do akej miery z vonkajších zdrojov. Ako bude prebiehať pohyb pracovníkov vo vnútri organizácie? Aké zmeny pravdepodobne nastanú na vonkajšom trhu práce a ako to môže ovplyvniť organizáciu. Využiť môžeme Analýzu súčasného stavu zamestnancov a Bilanciu vlastných zdrojov a potrieb. Organizácia pomocou analýzy súčasného stavu zamestnancov zistí, ako môže pokryť potrebu zamestnancov, a pomocou Bilancie vlastných zdrojov a potrieb prognózuje potrebu získania nových zamestnancov.

### 6.2. Analýza pracovného miesta

Analýza činností získavania a výberu zamestnancov ukázala, že vo firme *Infra Services* sa nevykonala od jej vzniku analýza pracovných miest. Popisy pracovných miest sú prevzaté od materskej spoločnosti, no i tie sú zastaralé. Z toho dôvodu navrhujem vykonať analýzu pracovných miest spoločnosti a následne vypracovať nové popisy pracovných miest, ktoré nám poskytnú vhodné informácie pre zostavenie požiadaviek na zamestnanca. Týmto minimalizujeme riziko výberu nevhodného zamestnanca na základe nesprávnych požiadaviek.

Skôr než pristúpime k analýze pracovného miesta, musíme sa rozhodnúť, ktoré zdroje informácií využijeme. Zdroje informácií som uviedla v kapitole 3.2.1. Následne je nutné informovať zamestnancov o vykonávanej analýze a o jej účele, aby sme sa vyhli nedôvere zo strany zamestnancov. Navrhla by som ako zdroje informácií využiť pôvodné popisy, ktoré by analytikovi poskytli základné informácie o pracovných miestach. Ďalej by som odporučila ako zdroj informácií, využiť zamestnancov zaradených na pracovných miestach a priamych nadriadených. Poznajú pracovné miesto a majú potrebné informácie. Vyškolený analytik pomocou týchto ľudí, voľbou správnych otázok a pozorovaním získa potrebné informácie.

### **6.2.1. Zber údajov**

Pri zbere informácií o pracovných miestach je nutné postupovať podľa nasledujúcich krokov (Armstrong 2002, s. 303):

- Získať dokumenty, ako je organizačná štruktúra spoločnosti, pracovné postupy, ktoré poskytujú informácie o pracovnom mieste.
- Požiadat' manažérov o základné informácie týkajúcich sa pracovných miest, celkového účelu pracovného miesta, hlavných vykonávaných činností, zodpovednosť, ktorá je zastávaním pracovného miesta spojená, vzájomné vzťahy s ostatnými pracovníkmi.
- Položiť držiteľom pracovného miesta podobné otázky o ich práci.
- Pozorovať pri práci pracovníkov, ktorí zastávajú určité pracovné miesta, hlavne tie, ktoré vyžadujú manuálne alebo administratívne zručnosti.

Odporučila by som využiť všetky zdroje údajov. Dokumenty poskytnú základné informácie, aby analytik nadobudol predstavu o pracovnom mieste, u manažéra si informácie potvrdí. Položením otázok držiteľom pracovných miest získa iný uhol pohľadu, pozorovaním sa uistí o správnosti informácií, poprípade informácie vyvráti alebo upraví.

### **6.2.2. Výber metód**

Pre vykonanie analýzy pracovných miest sa musíme rozhodnúť, ktorú metódu alebo metódy využijeme. V našej organizácii sú rôzne pracovné miesta, preto je potrebné ich individuálnosti prispôbiť aj výber metód, ktoré použijeme pre analýzu pracovných

miest. Uvádzam nasledujúce metódy, pretože ich odporúčam použiť pri analýze pracovného miesta.

Pre pracovné miesta vykonávané v teréne, by som odporučila skupinový, štruktúrovaný rozhovor aj s priamym nadriadeným, poprípade dotazník. Sú rovnako náročné na prípravu aj vyhodnotenie, ale umožnia získať veľké množstvo informácií od veľkého počtu zamestnancov za krátky čas. Pozorovanie v tomto prípade je veľmi náročné.

➤ Rozhovor osoby analyzujúcej pracovné miesto s pracovníkom na danom pracovnom mieste prebieha spravidla na pracovisku a môže byť štruktúrovaný alebo neštruktúrovaný. Štruktúrovaný, ktorý je pripravený a prebieha podľa bodov, ktoré je nutné dodržať, má výhodu, že zabezpečuje zistenie všetkých dôležitých aspektov práce. Môžeme ušetriť čas, ak vykonáme rozhovor so skupinou zamestnancov. Rozhovor môžeme vykonať aj s priamym nadriadeným. Pri rozhovore musíme dodržiavať logickú návaznosť otázok, pokúsiť sa zistiť, čo ľudia skutočne robia, získať jasné vyjadrenie držiteľov pracovného miesta o ich právomoci robiť rozhodnutia. Rozhovor je základná metóda analýzy. Vyžaduje zručnosti na strane analytika, musí byť vyškolený a je časovo náročná. (Armstrong 2002, s. 304)

Priblížim aj dotazník, aby sme získali predstavu o ňom.

➤ Dotazníky môžu mať rôzny rozsah a môžu mať objektívne aj alternatívne otázky. Dotazník vyplňuje spravidla pracovník zaradený na pracovnom mieste, obvykle býva revidovaný jeho bezprostredným nadriadeným.

Dotazník by mal mať otázky typu (Koubek 2008, s. 78–81):

- Čo je základným účelom vašej práce?
- Ak pravidelne riadite a kontrolujete ostatných, uveďte ich mená a názvy ich pracovných miest:
- Popíšte stručne čo robíte, ak je to možné aj ako to robíte.
- Vypíšte povinnosti, ktoré musíte vykonávať denne, periodické povinnosti(uveďte ako často sa vykonávajú), povinnosti vykonávané nepravidelne.
- Uveďte váš názor, aké je potrebné vzdelanie na vykonávanie práce na pracovnom mieste.
- Aké máte vzdelanie?
- Čo si myslíte, aká je nutná dĺžka praxe, pre výkon na pracovnom mieste?



- Fyzické požiadavky (manipulácia s ťažkým materiálom, neprirodzená pracovná poloha, prílišné požiadavky na zmysly, vibrujúce zariadenie)
- Emocionálne požiadavky (kontakt s verejnosťou, kontakt so zákazníkom, intenzívny dozor, práca o samote, časté cestovanie)
- Umiestnenie pracoviska (vonku, vo vnútri, vo výkope, vo výškach)
- Fyzikálne prostredie (osvetlenie, vetranie, teplota, vibrácie)
- Podmienky prostredia (prach, špina, teplo, chlad, zápach, hluk)

Dotazník je náročný na prípravu a overenie. Výhodou dotazníku je, že dokáže získať informácie od veľkého množstva zamestnancov za relatívne krátku dobu. Doporučuje sa použiť, keď je potrebné získať množstvo informácií a čas a náklady sú limitujúcim faktorom. Príprava dotazníka je náročná na čas a schopnosti tých, ktorí ho zostavujú. Dotazník je možné používať dlhodobo a postupne ho vylepšovať. (Koubek 2008, s. 82)

Otázky, ktoré doporučuje pre dotazník Koubek sú pre našu organizáciu vhodné, poskytnú potrebné informácie.

Pozorovanie kombinované s rozhovorom, by som odporučila pri manuálnych prácach v dielňach, tu pozorovanie nieje náročné a v priebehu jedného dňa pozorovateľ uvidí celý kolobeh pracovného dňa. Pozorovanie doplnené otázkami je postačujúce. Rovnako tak, pre administratívne pracovné miesta navrhujem použiť pozorovanie kombinované s rozhovorom. Otázkami si analytik doplní informácie o duševných činnostiach, ktoré sú nepozorovateľné.

➤ Pozorovanie, je najpresnejšia metóda analyzovania obsahu práce, znamená štúdium pracovníka pri práci, zaznamenávanie toho čo robí, ako to robí a koľko času mu táto práca zaberie. Je vhodné pre také situácie, kde sa vyskytuje malý počet kľúčových pracovných miest, ktoré sa majú analyzovať do hĺbky. Pozorovanie je časovo náročné a obtiažne použiteľné u pracovných miest s veľkým rozsahom nepozorovateľných duševných činností. (Armstrong 2002, s. 307–308)

Pre manažérske miesta by som navrhla metódu MPDQ preto, že je navrhnutá a prispôbená na získanie potrebných informácií práve o manažérskych pracovných miestach. Analytik výberom vhodných otázok zabezpečí, že odpovede budú konzistentné s našou organizáciou. Metóda môže byť doplnená rozhovormi s manažérmi pre úplnosť konkrétnych informácií.

➤ Metóda MPDQ, ide o vysoko štruktúrovaný dotazník navrhnutý špeciálne pre analýzu manažérskych pracovných miest. Má 208 položiek týkajúcich sa manažérskej zodpovednosti, právomoci, požiadaviek na pracovníka a iných charakteristík funkcie. Týchto 208 položiek je zoskupených do 13 kategórií. Od analytika vyžaduje, aby preveril, či každá položka je primeraná analyzovanej práci.

Kategórie MPDQ:

- 1) Plánovanie výrobnjej, finančnej a marketingovej stratégie.
- 2) Koordinácia s ostatnými útvarmi a pracovníkmi organizácie.
- 3) Vnútropodniková kontrola.
- 4) Zodpovednosť za výrobu a služby.
- 5) Vzťahy k verejnosti a zákazníkom.
- 6) Konzultovanie vyššej úrovne.
- 7) Autonómia činností.
- 8) Schvaľovanie finančných záväzkov.
- 9) Služby poskytované zamestnancom.
- 10) Zložitosť práce a stres.
- 11) Vedenie a kontrola pracovníkov.
- 12) Zvýšená finančná zodpovednosť.
- 13) Široká zodpovednosť v oblasti personálnej práce.

### **6.3. Získavanie zamestnancov**

Analýzou systému získavania v spoločnosti sa nám podarilo odhaliť niekoľko nedostatkov.

1) Firma nerozlišuje špecifikované požiadavky na zamestnanca na nevyhnutné, žiaduce, vítané alebo okrajové. Tento problém ma jednoduché riešenie. Priamy nadriadený pozná pracovné miesto a vie jednoduchým zvážením požiadavky do týchto skupín rozdeliť. Personálny útvar ich potom v ponuke zverejní. Riešenie zvýši počet uchádzačov a tým aj naše šance na výber vhodného uchádzača. Prihlásia sa aj uchádzači, ktorí by sa bez rozdelenia požiadaviek do skupín neprihlásili.

2) Firma nepožaduje pri žiadnych pracovných miestach potvrdenie o zdravotnom stave. Navrhujem tento dokument vyžadovať pri pracovných miestach so zvýšenou fyzickou záťažou.

### 3) Výber metód získavania zamestnancov

Navrhovala by som pre robotnícke profesie kombináciu klasickej inzercie, vývesiek a letákov. Inzerovať by som odporučila v regionálnych periodikách a to z dôvodu, že pôsobíme na rozsiahlom území. Ak potrebujeme získať zamestnanca na Myjavu nebudeme ho hľadať v Bratislave. Inzeráty odporúčam doplniť informáciou o možnosti ďalšieho vzdelania a rozvoja. Vývesky a letáky sú finančne nenáročné ale dokážu zabezpečiť potenciálnych uchádzačov na robotnícke miesta.

Pre administratívu je internetová metóda vhodná, ale odporučila by som vytvorenie vlastnej stránky. Tak by sme sa vyhli fádnosti inzercie na internete a mohli by sme si urobiť inzerát podľa našich predstáv. Existuje možnosť vložiť vlastnú stránku na server spoločnosti, ktorá prevádzkuje internetovú inzerciu. Jednoduchým kliknutím na našu ponuku sa potenciálnemu uchádzačovi otvorí naša stránka s našim inzerátom. Servery takúto možnosť umožňujú, ale naša organizácia ju nevyužíva. Mohli by sme skúsiť aj spoluprácu z úradmi práce, je to lacná záležitosť.

Pre vyriešenie našej potreby vzťahujúcej sa firemným plánom rozvoja, by som navrhovala nasledovný postup. Na to aby sme zabezpečili údržbu vodovodných a kanalizačných rozvodov na rozsiahlejšom území, vznikne potreba vytvoriť nové tímy. Tieto tímy musí niekto riadiť. Riešenie vidím vo vnútorných zdrojoch organizácie, konkrétne v odporúčaní súčasných zamestnancov. Každý vedúci pozná svojich ľudí a pozná aj ich potenciál. Na základe vlastných poznatkov, odporučí tých najschopnejších, ktorí poznajú problematiku a majú istý predpoklad na postup. Takýmto riešením by sme zabezpečili odbornosť nových tímov. Človek, ktorí dostane takúto príležitosť sa snaží nesklamovať a pracuje s vysokým nasadením. Manuálnych zamestnancov by sme získali spôsobom, ktorý som spomínala vyššie. Mobilitu v organizácii naplánuje personálne oddelenie a rovnako tak zrealizuje. Bude nutné prijať aj na uvoľnené miesta po povýšených zamestnancoch nových ľudí. Identifikovať potrebu vzdelávania.

V práci som neuviedla vekovú štruktúru zamestnancov, ktorú však organizácia pozná na základe evidencie zamestnancov, a plyní to aj zo skutočnosti, ktorú som spomenula v predstavení Infra Services a to že u nás pracujú niektorí zamestnanci 30–40 rokov. (vrátene rokov odpracovaných v BVS) Skutočnosť je taká, že priemerný vek zamestnancov je päťdesiat rokov, čo je pomerne vysoký vek. Sú to hlavne zamestnanci manuálne pracujúci, ktorí odstraňujú poruchy na potrubiach a zamestnanci na výmene vodomerov. V dohľadnej dobe bude potrebné riešiť tento problém. Ako vhodné riešenie

sa javí spolupráca s učňovskou školou so zameraním „inštalatér“, je to zameranie, ktoré pokryje naše požiadavky vyplývajúce z menovaných pracovných miest. Môžeme poskytnúť učilišťa finančnú podporu a pre učňov možnosť učňovskej praxe, čo by pre nás znamenalo príležitosť vychovať si nových zamestnancov a zabezpečiť si ich prív. Týmto riešením by sme mohli odstrániť aj problém opráv vodomerov, ktorý som priblížila v kapitole 4.4.

#### **6.4. Výber zamestnancov**

V procese výberu analýza odhalila jeden nedostatok, a to nepoužívanie assessment centre. Používaním tejto metódy by sme boli schopný sami hodnotiť uchádzačov na manažérske pozície, ako aj merať ich výkon. V súčasnej dobe manažérske schopnosti nemerame, okrem top manažmentu, ktorý nám zabezpečujú manažérsko-poradenské agentúry. Rozhovorom s personálnou manažérkou som zistila, že i vedenie Infra Services sa zaoberá myšlienkou začleniť medzi metódy výberu aj AC. (Redenkovičová 11.3.2010)

## Záver

Najcennejšie, čo organizácia má je človek v pracovnom procese, ktorý prispieva svojou činnosťou k dosahovaniu cieľov celej organizácie. Aby mohli byť ciele organizácie dosiahnuté, je nutná perfektná personálne práca. Dôležitou časťou tohto procesu je získavanie a výber zamestnancov. So správnymi ľuďmi bude organizácia schopná plniť vytýčené ciele, ktoré v konečnom dôsledku povedú k prosperite organizácie.

Cieľom práce, bolo optimalizovať systém získavania a výberu zamestnancov v spoločnosti Infra Services. K cieľu som sa dopracovala postupnou analýzou súčasného systému spoločnosti. Pre analýzu bolo potrebné zhrnúť informácie z odbornej literatúry a oboznámiť sa z prostredím spoločnosti. Analýza mi odhalila niekoľko nedostatkov v systéme získavania a výberu zamestnancov v spoločnosti. Pri spracovávaní svojej bakalárskej práce som si uvedomila rozsah problémov spojených so získavaním a výberom zamestnancov.

Personálne plány treba prispôbiť plánom organizácie. Po zistení koľko a akých zamestnancov bude spoločnosť potrebovať, musí ešte zistiť kde budú takí zamestnanci k dispozícii. Navrhla som použiť prognózy dopytu aj ponuky.

Kľúčovou sa stala analýza pracovného miesta, ktorá sa v spoločnosti od jej vzniku nevykonávala. Odporučila som jej realizáciu, zdroje informácií, zber údajov ako aj metódy zberu informácií potrebných pre analýzu pracovného miesta.

Proces získavania som obohatila o používanie aj iných metód získavania zamestnancov, lebo spoločnosť nezohľadňuje individuálnosť pracovných miest, ku ktorým je nutné aj individuálne pristupovať. Používané metódy som zhodnotila ako nedostatočné.

V procese výberu spoločnosti chýba používanie assessment centre, bez tejto metódy nieje schopná merať kritéria na manažérske pozície. Spoločnosť v budúcnosti plánuje zavedenie assessment centre.

Cieľom každej organizácie je získať a udržať si kvalifikovaných a oddaných zamestnancov. Vybrať toho najvhodnejšieho z množstva uchádzačov je kľúčovým problémom personálnej činnosti. Viem, že mnou navrhnutá optimalizácia systému nieje jediná možná, verím však, že bude pre Infra Services prínosom.

## Literatúra

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha 2002 Grada Publishing a.s ISBN 80-247-0469-2, s. 856

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing a. s., Dotisk 2005, ISBN 80-247-0469-2, s. 279

BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O.: *Management*, 1. vyd., Olomouc 2001. ISBN 80-85839-458

DVOŘÁKOVÁ, Z., *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK. 2004, , ISBN 80-7179-468-6

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha Grada 2008. ISBN 978-80-247-2475-1

HRONÍK, F., *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*, 1. vyd., Brno 1999. ISBN 80-7226-161-4

HRONÍK, F., *Jak se nespálit po druhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4, s. 392

KACHAŇÁKOVÁ, A., *Riadenia ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm. 1999. ISBN 80-225-1206-0, s. 227

KACHAŇÁKOVÁ, A. –NACHTMANOVÁ, O. –JONIAKOVÁ, Z. *Riadenie ľudských zdrojov, Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT-vfra, 2007. ISBN 978-80-89085-87-5, s. 207

KACHAŇÁKOVÁ, A. –NACHTMANOVÁ, O. –JONIAKOVÁ, Z. *Personálny manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. ISBN 978-80-8078-192-7, s. 235

KOUBEK, J., *Riadenie ľudských zdrojov, Základy modernej personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

KOUBEK, J., *Riadenie ľudských zdrojov*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3

KOUBEK, J., *Riadenie ľudských zdrojov, Základy modernej personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 399

McCORMACK, M. *Umenie managementu*. 1. vyd. Praha: Pragma, 1997. ISBN 80-7205-398-1, s. 286

(ústne podanie) KRAUSOVÁ, V. Infra Services, Vedúca metrologického laboratória, Hraničná 10, Bratislava, 15.12. 2009.

(ústne podanie) REDENKOVIČOVÁ, M. Infra Services, Manažérka personálneho oddelenia, Hraničná 10, Bratislava, 11.1.2010.

(ústne podanie) REDENKOVIČOVÁ, M. Infra Services, Manažérka personálneho oddelenia, Hraničná 10, Bratislava, 5.2.2010.

(ústne podanie) REDENKOVIČOVÁ, M. Infra Services, Manažérka personálneho oddelenia, Hraničná 10, Bratislava, 11.3.2010.

*Antidiskriminačný zákon č. 365/2004 Z. z. Národná rada Slovenskej republiky.*

Výročná správa BVS za rok 2006, [citované 20.12.2009]. Dostupný na

<http://www.bvsas.sk/section/110/Rocne-spravy/default.aspx>

Výročná správa BVS za rok 2007[citované 20.12.2009]. Dostupný na

<http://www.bvsas.sk/section/110/Rocne-spravy/default.aspx>

Výročná správa BVS za rok 2008[citované 20.12.2009]. Dostupný na

<http://www.bvsas.sk/section/110/Rocne-spravy/default.aspx>

## **Prílohy**

Príloha č. 1 –Organizačná štruktúra

Príloha č. 2 –Pracovná náplň

Príloha č. 3–Inzerát

Príloha č. 4– Štruktúrovaný pohovor

Príloha č. 5– List úspešnému kandidátovi

Príloha č. 6– List neúspešnému kandidátovi