

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociológie a andragogiky

**RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV
V PODMIENKACH MALEJ ORGANIZÁCIE
S AKCENTOM NA ZÍSKAVANIE A VÝBER
ZAMESTNANCOV**

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN TERMS OF A
SMALL ORGANIZATION WITH A FOCUS ON AN
ACQUISITION AND SELECTION OF EMPLOYEES

Magisterská diplomová práca

Bc. Katarína Demeterová

Vedúca magisterskej diplomovej práce:

Doc. Ing. Anna Preinerová, CSc.

Olomouc 2012

Čestné prehlásenie

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

V Bratislave dňa 30. 11. 2012

vlastnoručný podpis

Pod'akovanie

Týmto by som chcela vyjadriť svoje poďakovanie Doc. Ing. Anne Preinerovej, CSc. za odborný prínos k mojej diplomovej práci ako aj profesionálny, ohľaduplný a ľudský prístup.

Obsah

Úvod	6
1 Duch doby	8
2 Riadenie ľudských zdrojov	11
2.1 Úlohy riadenia ľudských zdrojov a ich činnosti	14
3 Organizácia	17
3.1 Prostredie a veľkosť organizácie	17
3.2 Učiacia sa organizácia	21
3.3 Kultúra organizácie	23
4 Získavanie a výber pracovníkov	27
4.1 Postup vyhľadávania a získavania pracovníkov	28
4.2 Zdroje, sily a metódy vyhľadávania a získavania zamestnancov	30
4.2.1 Vnútorne zdroje pracovných síl	31
4.2.2 Vonkajšie zdroje pracovných síl	32
4.2.3 Vnútorne a vonkajšie sily vyhľadávania a získavania pracovníkov	34
4.2.4 Metódy vyhľadávania a získavania pracovníkov	35
4.3 Výber zamestnancov	41
4.3.1 Predvýber uchádzačov	42
4.3.2 Metódy personálneho výberu	43
4.3.2.1 Grafológia	49
4.3.3 Psychologizujúci rozmer pracovného výberu	50
4.3.3.1 Telesné a výrazové prejavy	52
4.3.3.2 Temperament	54
5 Organizácia XY, s.r.o.	58
5.1 Vonkajšie prostredie XY, s.r.o.	59
5.2 Vnútorne prostredie XY, s.r.o.,	60
5.3 Riadenie ľudských zdrojov v XY, s.r.o.	61
5.4 Sily, zdroje, metódy vyhľadávania a získavania kandidátov v XY, s.r.o.	62
5.5 Výber zamestnancov v XY, s.r.o.	62

6 Implementácia prvkov RLZ v XY, s.r.o.....	65
6.1 Učiaci sa organizácia	65
6.2 Popis a špecifikácia pracovného miesta.....	66
6.3 Čerpanie z vnútorných zdrojov – juniorské pozície	66
6.4 Diskusia	67
Záver	72
Anotácia	73
Zoznam použitej literatúry a ostatných zdrojov	74
Zoznam použitých obrázkov a tabuliek.....	77

Úvod

Je nepochybné, že spoločenské, politické a aj podnikateľské prostredie prechádza mnohými zmenami, ktoré sú polymorfné, heterogénne a výrazne dynamické. V prostredí malej organizácie to vytvára napätie a obavy z budúcnosti, pretože je ľahko zraniteľná. Preto je dôležité a platí to globálne, analyzovať zmeny a vzniknuté situácie, dokázať sa v nich zorientovať a nájsť riešenie ako prežiť a napredovať. Je preto na mieste pristúpiť k novým a efektívnejším metódam riadenia organizácie, ktoré jej pomôžu nie len prežiť, ale poskytnú aj strategickú konkurenčnú výhodu s čo možno najperspektívnejším výhľadom do budúcnosti.

Jednu z možných strategických konkurenčných výhod poskytuje v prostredí malej organizácie aj zmena v prístupe k zamestnancom, ako nositeľom a tvorcom hodnôt a kultúry. Je potrebné podnietiť zamestnancov k čo najlepšej práci a zdieľaniu cieľov s organizáciou. To však vyžaduje systémový prístup v kontexte riadenia ľudských zdrojov, ktorý začína už pri samotnom získavaní a výbere budúcich zamestnancov.

Tejto problematike sa venuje aj predmetná diplomová práca, ktorej témou je riadenie ľudských zdrojov v podmienkach malej organizácie s akcentom na získavanie a výber zamestnancov. Cieľom je nájsť také prvky v koncepcii riadenia ľudských zdrojov v kontexte postmodernej doby, ktoré sú aplikovateľné v malej organizácii bez personálneho oddelenia, najmä v prípade získavania a výberu zamestnancov a implementovať ich. Objektom skúmania bude malá organizácia XY, s.r.o. a jej zamestnanci, ktorá nemá personálne oddelenie ani odborne vzdelaného personálneho pracovníka. Ťažiskom skúmania bude v získavaní a výbere pracovníkov. V tejto práci budú z metód a techník využité štúdiom a analýza dokumentov, pozorovanie, rozhovory s vedúcimi pracovníkmi a zamestnancami, analýzy a deskripcie.

Prvá kapitola sa bude venovať identifikácii „*ducha doby*“ a jeho vplyvom na spoločnosť, ktorú obklopuje. Druhá kapitola logicky vyplýva z predchádzajúcej a identifikuje koncepciu riadenia ľudských zdrojov ako zatiaľ najvyšší a najmodernejší spôsob personálnej práce v ľudskej

spoločnosti. Tretia kapitola prenáša zameranie nižšie na organizáciu v holistickom pohľade ako na časť spoločnosti. Následná štvrtá kapitola terminologicky ukotví získavanie a výber zamestnancov v kontexte riadenia ľudských zdrojov v prostredí organizácie. Piata kapitola priblíži konkrétne prostredie organizácie XY, s.r.o. ako aj jej procesy a v šiestej kapitole budú do nej implementované prvky riadenia ľudských zdrojov so zreteľom na postmodernú dobu.

1 Duch doby

Dôsledkom zavedenia vÝdobytkov vynachádzavosti ľudí sú zmeny, ktoré nastávajú v spoločnosti a majú rôznu podobu, veľkosť, intenzitu ale aj frekvenciu a sú rozdielne markantné. Najmarkantnejšie sú logicky najväčšie a najintenzívnejšie zmeny a môžu dosahovať silu, ktorá je schopná zásadne meniť ľudskú spoločnosť. Takéto globálne zmeny v spoločnosti s prudkým nástupom neboli v minulosti badateľné, pokiaľ nešlo o prírodné katastrofy. Doba sa však zmenila a ľudská spoločnosť sa dostala do fázy tak rýchleho sledu zmien, že tieto sú zaznamenateľné očami jednej generácie v priebehu niekoľkých rokov. Túto prudkú zmenu spoločnosti príliehavo nazval Toffler „kvantový skok“ a definuje ho ako: „... sme posledná generácia starej civilizácie a zároveň prvá generácia civilizácie novej.“ [Toffler 2001, s. 17].

Toffler [2001, s. 15-87] objasňuje, že predchádzajúce dve veľké vlny zmien (poľnohospodárska a priemyselná) prichádzali postupne v stovkách rokov a spoločnosť mala čas ich prežiť tempom primeraným na postupné zapracovanie do ľudských životov. Avšak tretia vlna nasledovala v pomerne tesnom závese za druhou, ktorá ešte neopadla, premiešali sa a priniesli zásadné zmeny. Druhá vlna sa niesla v znamení industrializácie a modernity spojenej s centralizáciou, byrokraciou. Vytvorila masifikovanú spoločnosť, odklon od klasickej rodiny, nebývalý hedonizmus. Ako uvádza Lipovetsky [2003, s. 19] táto doba bola posadnutá výrobou a revolúciou. Bell zas píše [tamtiež, s. 115], že kapitalizmus personifikovaný v kulte spotreby, zábavy a pôžitkárstva spôsobil pád protestantskej etiky a to formou úveru. Ten poskytol ľuďom priestor na okamžité uspokojenie svojich túžob. Eskalácia užívania úverových možností, život na dlh nie len u jednotlivcov, ale celých ekonomík po celom svete mal za následok v roku 2007 vypuknutie krízy amerických hypotekárnych ústavov s následnou svetovou finančnou krízou.

Tretia Tofflerova [2001, s. 15-83] vlna priniesla so sebou prefix postkapitalistická, postmoderná, postindustriálna ale aj demasifikačná, heterogénna. Lipovetsky [1999, s. 59-63, 2003, s. 12-13] postmoralistná,

psychologizujúca, personalizovane individualizovaná s krédom žiť ihneď, tu a teraz.

Lipovetsky [2003, s. 14-16] identifikuje túto fázu existencie postmodernej spoločnosti ako druhú konzumnú s afiliáciou k otázkam ekológie, kultom spoluúčasti a sebvýjadrenia, odklonov od názorových mainstreamov, snahou o kvalitný život, zaujatím pre osobnosť, návratom k tradičným predstavám aj praktikám, k retro. Skrátka ide o kreativnosť, ekologizmus a revivalizmus s vysokou mierou personalizácie, potvrdenia osobnej identity.

Postmoderná doba je však charakteristická najmä informáciami. Posledné desaťročia zaznamenali podľa Tofflera [2001, s. 40-62] mimoriadny presun od systému manuálnej práce k systému služieb a supersymbolickým činnostiam. Symbolické činnosti sú charakteristické generovaním novým informácií a udávaním informácií do pohybu. To však vytvára dopyt po znalostiach ako uvádza Drucker a nahrádza manuálnu prácu znalosťami: *„Vo všetkých vyspelých krajinách sa už zamestnanci pracujúci so znalosťami stali ťažiskom pracovných síl, a to dokonca aj svojim počtom.“* [Drucker 1992, s. 20] čo však podľa Tofflera [2001, s. 40-41]. nesie ako dôsledok narastajúcu nezamestnanosť pre manuálne profesie s nízkou kvalifikáciou a zároveň nedostatok ľudí so správnymi zručnosťami. Nárast špecializáciu v prepojení s rýchlymi zmenami v požiadavkách kladených na zručnosti znižujú možnosti zameniteľnosti profesií.

Vzdelávanie prešlo rovnako ako aj iné oblasti života tvrdou premenou, ktorú Keller s Tvrdom charakterizujú ako prechod od vzdelania ako chrámu ducha, ku vzdelaniu ako výťahu pre socioekonomický vzostup až po vzdelanie ako poisťovňu, teda zábezpeku udržania socioeconomickej pozície v Baumanových *„tekutých časoch“*. *„Pokrok, táto kedysi najextrémnejšia manifestácia radikálneho optimizmu a prísľub celosvetovo zdieľaného večného šťastia, sa presťahoval k celkom opačnému pólu dystopických a fatalistických predpovedí: teraz predstavuje hrozbu v podobe neústupnej a nevyhnutnej zmeny, ktorá miesto aby veštila mier a úľavu, prináša len neustálu krízu a stres a nedovolí chvíľu odpočinku. Pokrok sa zmenil v akési nedokončené a neprerušované manévre, kedy*

moment nepozornosti znamená neodvratnú prehru a nevyhnutné vypadnutie z hry. Miesto veľkých očakávaní a sladkých snov prináša pokrok nespavosť plný nočných môt, v ktorých človek zaostáva – odchádza mu vlak, a to čím ďalej rýchlejšie.“ [Bauman 2008, s. 19].

Tak ako vo všetkých oblastiach života tak aj v prostredí organizácií dochádza k zmenám, ktoré Lipovetsky [1999, s. 138-209, 2003, s. 28-30] charakterizuje ako pragmatickú zmenu ľudského manažmentu a nachádzanie motivačných faktorov pre „*inteligentné firmy*“. Dôležité je zhodnocovanie ľudských zdrojov, úprava pracovných podmienok a plánov, žiaduce správanie, tímová samoorganizácia. Inteligentné organizácie sa zameriavajú na štruktúrne reformy a zmeny v metódach riadenia a odmeňovania, dôraz kladú na aktívnu obnovu záujmu zamestnancov a zhodnocovanie ľudského potenciálu pričom za kľúčovú sa považuje mobilizácia ľudí a ich zapojenie do organizácie formou dôvery a zdieľania presvedčenia. Existuje spoločná tendencia personalizácie a to spôsobom nahradenia ťažkopádnych modelov pružným usporiadaním, uprednostnením komunikácie, načúvaním zamestnancom. Cieľom zamestnancov už nie je spoločenská zmluva a splatenie spoločenského dlhu, ale zameranie sa na seba, povýšenie, zvýšenie mzdy, kariéra ako aj rovnováha medzi pracovným a súkromným životom, intímnym a profesným rozvojom. To potvrdzuje aj Senge v kontexte učiacej sa organizácie: „... *uvedomiť si, že na rozbitých rodinách a napätých osobných vzťahoch sa nedá vybudovať učiacu sa organizácia.*“ [Senge 1995, s. 338].

Teda v organizáciách sa upúšťa od zastaraných rigidných štruktúr a nastupujú nové, pružné, ktoré umožňujú organizácii flexibilne reagovať na „*tekuté časy*“. Najlepšie prispôsobenie sa súčasnej dobe a jej trendom v oblasti personálnej práce poskytuje riadenie ľudských zdrojov.

2 Riadenie ľudských zdrojov

Duch doby vytvára tlak na spoločnosť v globálnom aj lokálnom meradle, aby s ním držala krok. Implementovala a aplikovala požadované a žiaduce zmeny, ako aj vykonávala korekcie už existujúcich systémov a prípadne upúšťala od obsolentných schém a vzorcov.

Personálna práca vo svojej dnešnej podobe taktiež prešla vývojom kopírujúcim ducha doby a bola mu poplatná. Vetráková et al [2001, s. 10-12] rovnako ako aj Koubek [2008, s. 14-15] sa zhodujú na triadickom vývoji od *Personálnej administratívy*, cez *Personálny manažment* až po *Riadenie ľudských zdrojov*. *Personálnu administratívu* definujú ako vývojovo najstarší organizovaný a organizačný stupeň práce so zamestnancami. Jej podstata bola takmer výlučne ukotvená v administratíve a vykonávaní procedúr. Boli to teda podporné práce s pasívnym charakterom.

Nasledujúcu vývojovú fázu predstavovalo *Personálne riadenie/manažment*, ktorého ťažisko spočívalo v uchopení ľudských zdrojov ako strategickej konkurenčnej výhody. Do personálnej práce vstúpila aktivita a stala sa oblasťou pre realizáciu profesionálov. Začal sa uplatňovať prvok personálnej politiky s rozvíjaním a prepracovaním personálnych činností. Bol to akýsi rozmach personálnych nástrojov, ktorého výsledkom malo byť nachádzanie a umiestňovanie správnych ľudí na správne miesta. Portfólio personálnej práce bolo nepomerne rôznorodejšie oproti predchádzajúcemu obdobiu a samotná personálna práca sa emancipovala na úroveň ostatných organizačných systémov. Naďalej však bola zameraná len vnútro podnikovo a nevnímala personálnu prácu v holistickom kontexte aj ako súčasť vonkajšieho prostredia organizácie.

Doteraz najvyšším vývojovým stupňom personálnej práce je *Riadenie ľudských zdrojov* (ďalej len RLZ). Koubek [2008, s. 15-16] definuje toto obdobie ako najnovšiu koncepciu, ktorá na rozdiel od predchádzajúcej koncepcijnej fázy sa stala fázou riadiacou. Za charakteristické *pre RLZ* považuje zameranie sa na longitudiálne perspektívy a dopady rozhodnutí pre personálnu prácu rovnako ako Foot a Hook [2002, s. 12], teda strategické plánovanie organizácie nevyhnutne späté s personálnou

prácou. Podtrháva to aj: „*kto chce v dnešnej trhovej ekonomike prežiť a zvíťaziť, musí si zvyknúť žiť v neustálych zmenách, prispôbiť sa im a naučiť sa využívať príležitosti, ktoré neistota prináša. A toto umožňuje stratégia – reagovať na nové situácie a využívať ich na dosahovanie svojich cieľov.*“ [Vetráková et al 2001, s. 18] čo korešponduje s Koubkovou [2008, s. 16] pripravenosťou na zmeny, ktoré sú stále rýchlejšie a nepredvídateľnejšie, a sú podmienené rozvojom ľudských zdrojov. „*Zmena, zmena a ešte raz zmena – je najväčším problémom, ktorému podniky musia čeliť, je prispôsobovanie sa neustálym zmenám – a dokonca ochotné prijímanie neustálych zmien. Musia byť schopní „sa rýchlo a sústavne učiť a rýchlejšie a kludnejšie prijímať nové strategické požiadavky.*“ [Armstrong 2007, s. 45].

Ďalej Koubek [2008, s. 15-16] uvádza záujem o demografické analýzy ako aj trendy a vývoje nie len v ekonomickej ale aj sociálnej, politickej a iných oblastiach. Dôležitá je organizačná kultúra, povest' organizácie, spokojnosť pracovníkov, kvalita pracovného života či aktívne spolupodieľanie sa na riadení organizácie a spolunáležitosť s ňou. Oproti *personálnemu riadeniu/manažmentu* vidia Vetráková et al [2001, s. 13] v RLZ oi. aj substitúciu zo „správny človek na správne miesto“ na „správneho človeka správne miesto - tailoring. Z toho vyplývajú aj zmeny organizačných pomerov, zmeny možností rozvoja potenciálu zamestnancov a teda aj ich kompetencií, čo prispeje ku naplneniu cieľov organizácie ako aj zamestnancov.

V neposlednom rade Koubek [2008, s. 15] pripomína, že personálne oddelenie stále viac poskytuje koncepčné, metodologické ako aj kontrolné, poradenské ai. zázemie pre personálne činnosti, čo potvrdzuje, že: „*personálne oddelenia ... poskytujú služby. Sú tu preto, aby pomáhali zamestnancom, vedúcim a svojej organizácii. Ich vedúci nemajú právomoc riadiť ostatné oddelenia. Majú len poradnú právomoc, čo ich oprávňuje k tomu, že môžu ostatným vedúcim radiť, ale nemôžu im nič prikazovať. Odborníci v personálnej oblasti radia ... vedúcim pracovníkom, ktorí sú najviac zodpovední za pracovný výkon svojich zamestnancov.*“ [Werther, Davis 1989, s. 31]. Dľa Koubka [2008, s. 15] vedúci pracovníci sú v stále väčšej miere účastní aktívnej personálnej práce čo potvrdzujú Foot a Hook

[2002, s. 12] ako dôležitosť symbiózy vedenia zamestnancov líniovými manažérmi po stránke technickej ako aj personálnej súčasne. To čo v minulosti bývalo súčasťou práce personalistu prešlo na bedrá líniového manažéra. Nový je aj prístup pri hľadaní a výbere nových zamestnancov: „RLZ v porovnaní s tradičným personálnym riadením kladie väčší dôraz na hľadanie ľudí, ktorých postoje a správanie viac zodpovedá tomu, o čom sa manažéri domnievajú, že prispieva k úspechu. ... Novátorské a prispôsobivé organizácie potrebujú nekonformných, a dokonca vzurných pracovníkov, ktorí sú schopní sa „vzopriet systému“. Pokiaľ manažéri získavajú ľudí „na svoj obraz“, potom je tu nebezpečenstvo, že organizácia bude obsadená svojim spôsobom „naklonovanými“ konformistami a že sa v nej na veky vekov zachová dysfunkčná kultúra – tá, ktorá mohla byť úspešná v minulosti, ale teraz už nie je vhodná a primeraná novým okolnostiam.“ [Armstrong 2007, s. 301].

Od teoretického definovania personálneho riadenia a RLZ k praktickému znázorneniu rozdielov vedie Hroníkovo delenie (viď Tabuľka 1). Zrozumiteľne, prehľadne a použiteľne predkladá súhrn informácií, na základe ktorých sa pomerne ľahko dá identifikovať vývojová fáza personálnej práce v organizácii.

Tabuľka 1: Porovnanie kultúry Personálneho riadenia a RLZ (zdroj: Hroník 2007, s. 62, 63)

Aspekty	Kultúra Personálneho riadenia	Kultúra RLZ
Pravidlá	Dôraz na jasné pravidlá hry	Netrepezlivosť s pravidlami a predpismi, skrátka „zvládneme to“
Návody pre riadenie	Dôraz na smernice a predpisy	Dané potrebami situácie
Správanie sa odvodzuje od	Noriem a zvykov, zavedenej praxe	Poslania, hodnôt, princípov
Úloha vedenie vzhľadom k pracovníkom	Monitorovať	Rozvíjať
Konflikt	Inštitucionalizovaný, snaha vyhnúť sa mu, dosahovať dočasné prímeria	Konflikt ako zdroj energie
Kľúčové väzby	Medzi pracovníkmi vedenia	Smerom k zákazníkovi
Úloha manažmentu	Transakčné riadenie	Transformačné riadenie
Štandardizácia	Vysoká (je potrebné dosahovať čo najvyššej rovnakosti)	Primeraná (nie je potrebné radu vecí unifikovať)

Aspekty	Kultúra Personálneho riadenia	Kultúra RLZ
Cenené manažérske schopnosti	Vyjednávanie, analytické myslenie	Podpora, facilitácia, koučovanie, zvládanie emócií
Mzda	Dľa fixných tabuliek, malý priestor pre variabilnú zložku mzdy (do 15%)	Viazaná na výkon, vysoký podiel variabilnej zložky mzdy
Členitosť funkcií	Veľká, podrobný katalóg funkcií	Hrubé členenie funkcií
Komunikácia	Toky obmedzované a usmerňované (hierarchické prístupové práva)	Toky výdatnejšie, širšie, všetkými smermi, tímová práca, informácia nie je nástrojom moci
Vzdelávanie a rozvoj	Riadený prístup ku vzdelávaniu, pracovník ako „objekt“ vzdelávania	„Učiacia sa organizácia“, pracovník ako „subjekt“ vzdelávania
Ohnisko personálnej práce	Jednotlivé personálne činnosti	Široko pojímané kultúrne, štruktúrne i personálne stratégie
Časový a plánovací horizont	Krátkodobý, reaktívny, ad hoc, okrajový význam	Dlhodobý, proaktívny, strategický a integrujúci
Psychologický kontrakt	Povoľnosť, ochota vyhovieť	Spolunáležitosť, väzba, záväzok
Systémy kontroly riadenia	Vonkajšie	Sebariadenie
Charakter vzťahov medzi zamestnancami a zamestnávateľmi (manažérmi)	Pluralistické, kolektívne, nízka úroveň dôvery, skôr bariéry	Unitaristické, individuálne, vysoká miera dôvery
Preferované systémy a štruktúry	Byrokratické, mechanické, centralizované, role sú definované a sú formálne	Organické, predávajúce právomoci a zodpovednosti, role sú pružné
Preferované role	Špecialisti a profesionáli	Integrované do pozícií líniových manažérov
Kritériá pre hodnotenie	Minimalizácia nákladov	Maximálne využitie (human assets accounting)

2.1 Úlohy riadenia ľudských zdrojov a ich činnosti

Ako už bolo uvedené vo fáze Personálneho riadenia/manažmentu vzniklo mimoriadne vhodné prostredie na rozmach personálnej práce a vypracovanie jednotlivých činností, ktoré Bělohlávek et al [2001, s. 358] prilehavo nazvali byrokratické a operatívne prístupy. V týchto intenciách sú svorne Vetrákovou et al [2001, s. 16] a Koubkom [2008, s. 16 – 19, 2003, s. 18, 19] popisované úlohy RLZ ako aj personálne činnosti z nich vyplývajúce. Nie sú žiadne pochybnosti o ich dôležitosti a opodstatnení

avšak nová doba si žiada nové veci, alebo aspoň nové, priliehavejšie a plastickejšie preformulovanie. Sám Koubek [2008, s. 19-20] diplomaticky označil uvedené úlohy a aktivity za „trochu tradičné“ a volá po ich novej definícii s novým stanovením priorít a uvádza nový prístup, v takto uvedených úlohách RLZ:

- zlepšenie kvality pracovného života,
- zvýšenie produktivity,
- zvýšenie spokojnosti pracovníkov,
- zlepšenie rozvoja pracovníkov ako jedincov tak aj kolektívov,
- zvýšenie pripravenosti na zmeny,

z čoho plynú personálne aktivity, ktorých úlohou je napĺňať poslanie úloh a sú autorom uvedené v poradí podľa významu:

- Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov.
- Organizačný rozvoj.
- Vytváranie pracovných úloh, pracovných miest a organizačných štruktúr.
- Formovanie personálu organizácie.
- Zabezpečovanie personálneho výskumu a funkčnosti personálneho informačného systému (ďalej len PIS).
- Plánovanie ľudských zdrojov.
- Odmeňovanie a zamestnanecké výhody.
- Pracovné vzťahy, predovšetkým však vzťahy s odbormi.
- Pomoc pracovníkom.

Stále sú však uvedené aktivity na pomerne makroskopickú úroveň a je vhodné ich rozmeniť na drobné pre ich väčšiu prehľadnosť a aj konkretizáciu personálnych činností. Bělohlávek et al [2001, s. 361] ich uvádzajú v pomerne zhustenej podobe a preto uvádzam Koubkovo [2008, s. 20 - 22] delenie, nakoľko je prepracovanejšie a taktiež zahŕňa aj tie personálne činnosti, ktorých zmysel nastal až vo fáze RLZ ako napríklad (viď vyššie) metodologická a poradenská činnosť personálnych špecialistov a pod.:

- Vytváranie a analýza pracovných miest.
- Personálne plánovanie.
- Získavanie, výber a prijímanie pracovníkov.
- Hodnotenie pracovníkov.

- Rozmiestňovanie pracovníkov a ukončovanie pracovného pomeru.
- Odmeňovanie.
- Vzdelávanie pracovníkov.
- Pracovné vzťahy.
- Starostlivosť o pracovníkov.
- Personálny Informačný Systém
- Prieskum trhu práce.
- Zdravotná starostlivosť o pracovníkov.
- Činnosti zamerané na metodiku prieskumov, zisťovanie a spracovávanie informácií.
- Dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávanie pracovníkov.

Každá z uvedených personálnych činností má zmysel a je neoddeliteľnou súčasťou všetkých ostatných personálnych činností v systéme RLZ. Sú organicky prepojené tak, ako je navzájom prepojená každá časť organizácie bez ohľadu na svoju veľkosť. Preto táto práca berie zreteľ na tieto prepojenia a nenahliada a ani neuvažuje o svojom predmete skúmania sterilne, ale v širších súvislostiach. A aj preto sa v ďalšej kapitole budem venovať organizácii ako prostrediu pre RLZ.

3 Organizácia

Podľa Konrada Lorenza každý živý organizmus existuje v prostredí, na ktoré sa adaptuje a na základe adaptácie vznikajú charakteristické funkcie a štruktúry. Tieto sú v tak úzkom preväze, že nie je možné jasne vyčleniť autonómne funkcie tej ktorej konkrétnej štruktúry, podsystemu, rovnako ako nie je možné o žiadnej štruktúre organizmu uvažovať bez nahliadnutia na ostatné subsystemy a ich premostenia. Teda: „... *môžeme predpokladať, že každý ... je článkom v dobre usporiadanom, harmonicky pracujúcom systéme a ako taký je nepostrádateľný.*“ [Lorenz 1990, s. 2].

Lorenz ďalej upriamuje pozornosť na fakt, že najzložitejším systémom na zemi je organický systém, a ten vytvára systémový základ pre systém sociálneho správania človeka. Teda existuje paralela medzi organickými a sociálnymi štruktúrami, ktoré obsahujú život. Skúškou správnosti by mohlo byť logické preskupenie Lorenzovej myšlienky a to, že život obsahuje organické a/aj sociálne štruktúry. V tom prípade systémy vyskytujúce sa u živých organizmov sú veľmi podobné systémom sociálnym. A preto aj organizácia, rovnako ako živý organizmus existuje vo svojom prostredí, na ktoré sa adaptuje a ktoré mu dáva vznik, ale aj zánik.

Tak ako nie je možné poznávať jednotlivé štruktúry organizmov oddelenie bez súvzťažností, nie je možné ani nahliadať na získavanie a výber zamestnancov v organizácii bez nahliadnutia na organizáciu ako celok a zároveň nazerať aj na jej ostatné čiastkové systémy bez poznania celku. Preto sa v ďalšej časti dotkneme vonkajšieho aj vnútorného prostredia organizácie, jej veľkosti, organizácie učiacej sa ako aj „ducha domu“, ako ho nazýva Hroník. Účelom je systematickejšie a zrozumiteľnejšie predstaviť organizáciu v priestore a čase so zreteľom na RLZ.

3.1 Prostredie a veľkosť organizácie

Pri posudzovaní prostredia organizácie odporúča Armstrong [2007, s. 273] členiť ho na vonkajšie a vnútorné. Medzi vonkajšie prostredie radí

ekonomické, trhové a konkurenčné faktory. Do vnútorného prostredia radí štýl riadenia, klímu, technológie a procesy, poslanie, hodnoty a pod.

Koontz a Weihrich [1993, s. 65-71] uvádzajú, že na báze vonkajšieho prostredia sú to vplyvy ekonomické ako kapitál, pracovná sila, cenová hladina, vládna finančná a daňová politika, zákazníci. Technologické ako vplyv technológie, kategórie technologických zmien. Sociálne ako zložitosť síl v prostredí, sociálne postoje, viera a hodnoty. Politické a legislatívne. Etické. Avšak Gregová [2006, s. 63] už uvádza k vonkajším vplyvom aj informačné v zmysle prílevu informácií a podniky v zmysle konkurencie. Je zaujímavé, že technológie a techniku radí k vnútorným vplyvom a odôvodňuje to tým, že technológie sú zariadenia, infraštruktúry, ale aj kombinácia profesionálnych návykov, nástroje a k nástrojom sa nevyhnutne vzťahujú aj adekvátne technické vedomosti. Teda, že výsledkom techniky a technológie je výsledná produkcia.

Na úrovni vnútorných vplyvov ďalej uvádza autorka [tamtiež, s. 63] už spomenutú technológiu a techniku, personál, marketing a organizáciu výroby ako systém činností využívania ľudského potenciálu.

Vychádzajúc z Armstronga, Gregovej a Koontza s Weihrichom, je možné všeobecne vyjadriť, že vonkajšie prostredie je to, ktorého vplyvy pôsobia na organizáciu ako fakt, ktorý musí organizácia uchopiť a nakladať s ním bezpodmienečne. Pri vplyvoch vnútorného prostredia už záleží na organizácii samej, akým spôsobom ich začlení či vyčlení v svojich štruktúrach, ako bude s nimi nakladať, či ich vôbec použije, alebo ich modifikuje.

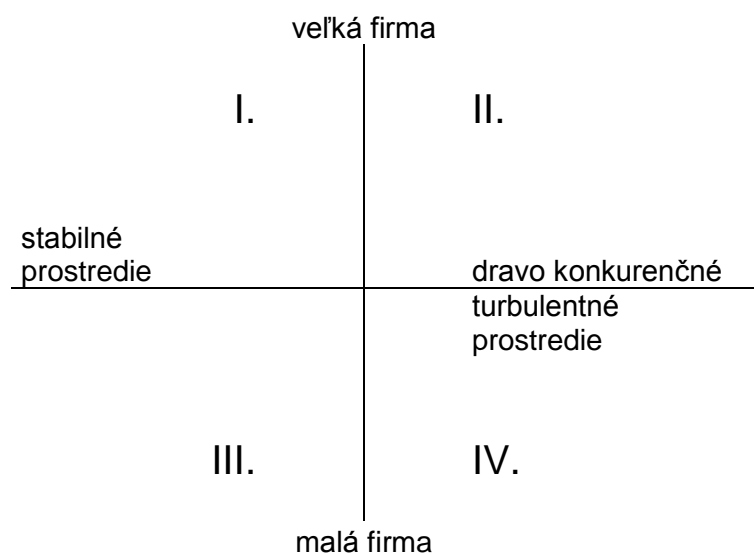
Existuje niekoľko kritérií na určenie veľkosti organizácie v závislosti na optike, ktorou naň nazeráme. Optiku je možné nastaviť napríklad podľa Koubka [2008, s. 12, 13] na hospodárske výsledky, na počet zamestnancov, lokalitu pôsobenia, existenciu personálneho oddelenia a pod.. Hroník [2007, s. 11] však upozorňuje, že kritérium dľa množstva zamestnancov stráca na validite, pretože v súčasnej dobe, v prepojení na RLZ (viď kapitola 2), je parameter počet zamestnancov zavádzajúci, vzhľadom na rôzne externé sily vyhľadávania a zamestnávania. Avšak

navrhuje zameriavať sa skôr na obrat v porovnaní s najúspešnejšou organizáciou na trhu.

Z hľadiska potrieb tejto práce je vhodnejšie Koubkove kritérium existencie personálneho oddelenia, pretože delí organizáciu na veľkú a malú: „...za malý podnik budeme považovať taký podnik, ktorý nemá personálny útvar ani špecializovaného personalistu a personálne riadenie v ňom zaisťuje majiteľ či ... vedúci pracovník, ktorý v prípade potreby deleguje určité právomoci v tejto oblasti na ďalších ... pracovníkov. Administratívnu stránku teda personálnej práce potom spravidla zaisťuje v rámci šírky škály svojich povinností niektorý z administratívnych pracovníkov, poprípade je rozdelená medzi viac administratívnych pracovníkov.“ [Koubek 2008, s. 13].

Organizácia je tiež špecifikovaná prostredím, v ktorom sa nachádza. Jeho stabilita alebo výrazná konkurenčnosť, ako ich nižšie špecifikuje Kostroň, v prepojení na veľkosť organizácie poukazujú na charakteristické črty a typológiu organizácie. Všetky tieto informácie napomáhajú pri získavaní a výbere uchádzačov o zamestnanie v systéme RLZ (viď kapitola 2).

Obrázok1: Typológia firiem dľa L. Kostroňa (zdroj: Hroník 2007, s. 9)



- I. kvadrant – veľká firma, ktorá sa pohybuje v stabilnom prostredí:
(inovačný cyklus je pomalý, krach býva ojedinelý, zavedená výroba a predaj) je ako veľký zaoceánsky parník, ktorý sa nemôže zastaviť na mieste, pomaly sa valí svojou zotrvačnosťou a môže obtiažne manévrovať, na druhej strane má na vlnách potrebnú stabilitu, nepláva na vlnách, ale „krája“ ich. Takáto firma, takáto loď potrebuje mať za členov (posádky) tých, ktorí veľmi dobre poznajú rozsah svojich povinností. Výberové riadenie bude veľmi formalizované, pred výberovým riadením bude k dispozícii detailný popis práce. Dôraz bude kladený na skúsenosti a disciplínu. Je vyznávaný princíp seniority a zásluh. Personálne zmeny nie sú časté.
- II. kvadrant – veľká firma, ktorá sa pohybuje v tvrdej konkurencii:
(dynamicky sa meniace prostredie) je vo veľmi náročnej situácii. Potrebuje mať stabilitu veľkej lode, ktorou len tak niečo nezakymáca, zároveň však musí mať výborné manévrovacie schopnosti, schopnosti pružnej reakcie. Firma potrebuje rôznych ľudí. Tí, ktorých činnosť smeruje prevažne dovnútra, sú skôr konzervatívni a držia „kasu“. Tí, ktorých činnosť smeruje von, sú opakom. Firma má prepracované spôsoby hodnotenia, adaptačné procesy (najmä rotácia). Dôraz je kladený na lojalitu. „Ide o veľké prachy.“
- III. kvadrant – malá firma, ktorá sa pohybuje v stabilnom prostredí:
sa podobá člnu, v ktorom výletníci potichu plávajú po hladine rybníka v každom bezveternom a vlahom podvečere. Pohoda. Takých firiem je asi pramálo, sem však patria aj malé firmy, ktorých prosperita je závislá od výroby a nie predaja, ktorý ide sám od seba. Takéto firmy poskytujú istotu a skromné podmienky. „Veľa peňazí v tom nie je.“ Fluktuácia je minimálna.
- IV. kvadrant – malá firma, ktorá sa pohybuje v dravom, turbulentnom prostredí:
je podobná rýchlemu klzáku ktorý ľahko mení smer, ale môže aj nezručne nabehnúť i na menšiu vlnu a končí v premetoch. Dôraz bude kladený na to, aby úspešný kandidát bol „rovnakej

krvnej skupiny“ a pritom výraznou a súťaživou individualitou, ktorá sa učí plávať „hodením do vody. [Hroník 2007, s. 7, 8].

„Dá sa povedať, že každý kvadrant vyžaduje inú personalistiku. V prvom kvadrante to bude iste o podrobnom job description či job profile, na ktoré nie je v druhom a štvrtom kvadrante čas. Do rovnakých kvadrantov môžeme dokonca priradiť aj rôzne učebnice personalistiky a ich autorov. Dá sa povzdychnúť, že pre druhý a štvrtý kvadrant je veľmi málo kníh personalistiky. Personalistiku pre tieto svety sa dá skôr nájsť vo všeobecných manažérskych publikáciách autorov „nového obrazu budúcnosti“, v ktorých je toho o personalistike v danom prostredí pomerne dost.“ [Hroník 2007, s. 8].

3.2 Učiaca sa organizácia

Učenie je možné opísať aj ako zvedavosť pretavenú do poznávania. Každý človek je zvedavý, teda túži čosi poznať/poznávať a preto: *„Túžba po poznaní, ako najvnútornejší impulz, nie je účelovo orientované, ale je výrazom conditio humana a zdrojom veľmi špecifickej radosti uvedomelých bytostí. Ľudia túžia po poznaní len kvôli poznaniu samotnému.“* [Liessmann 2008, s. 107]. Vychádzajúc z tejto Liessmannovej myšlienky je potom možné uchopiť a pochopiť správne zmysel učiacej sa organizácie, pretože: *„Učiace sa organizácie sú možné aj preto, lebo učenie sa je nielen prirodzenou súčasťou človeka, ale aj jeho záľubou.“* [Senge 1995, s. 12].

Učiaca sa organizácia nepredstavuje systém ďalšieho profesného vzdelávania v organizácii, ale aktívneho participovania na svojej budúcnosti, pretože: *„Za prvé je učenie a vzdelávanie sa dôležitou hodnotou a významným predpokladom adaptability pracovníkov i organizácie ako celku na zmeny. Druhým aspektom je skutočnosť, že celoživotné učenie sa je jedným z hlavných zdrojov utvárania individuálneho konceptu riadenia. Organizácia, ktorá zdôrazňuje orientáciu na vývoj a učenie, zvyšuje svoju adaptabilitu a šancu na prežitie a prispieva k vnútornej integrite názorov a vzťahov.“* [Bedrnová, Nový 2007, s. 36]. Význam učiacej sa organizácie tkvie v schopnosti organizácie

prostredníctvom jej zamestnancov učiť sa rýchlejšie než konkurencia, hovorí Senge [1995, s. 11] a dodáva, že tu ide o schopnosť nazerať na svet nie ako na jednotlivé a nesúvisiace fragmenty, ktoré na seba neovplyvujú, ale vidieť svet holisticky a v súvislostiach, čo plne korešponduje s Lorenzovým etologickým podobenstvom (viď kapitola 3) a je aj súčasťou RLZ (viď kapitola 2), pretože sa mení charakter práce. „V budúcnosti naozaj vyniknú firmy, ktoré nájdu spôsob ako využiť zanietenie a schopnosť svojich zamestnancov učiť sa na všetkých úrovniach organizácie.“ [Senge 1995, s. 12].

Existuje päť disciplín, ktoré poskytujú technológie a vytvárajú systém učiacej sa organizácie a každá z nich má svoje dôležité opodstatnenie. Ako uvádza Senge [1995, s. 13-20, 157-296] sú to tieto:

1. **Systémové myslenie** pozostáva z vnímania celkov. Neorientuje sa na okamžitý stav či veci, skôr predstavuje rámec vnímania charakteru zmien a vzájomných vzťahov. Platí, že každý vplyv je príčinou aj účinkom zároveň a nič nie je ovplyvňované výlučne jednosmerne. Obsahuje v sebe multidisciplinaritu, čo je veľmi dôležité najmä v dobe zahltenej informáciami, ktorá nedokáže správne absorbovať také enormné množstvo rôznorodých informácií.
2. **Osobné majstrovstvo** ako dosiahnutá mimoriadna úroveň znalostí v danej oblasti. A na dosiahnutie brilantnosti je dôležité sústavné pestovanie trpezlivosti, objektívneho vnímania reality, vyjasňovanie vlastnej vízie ako aj sústreďovanie energie. Avšak osobné majstrovstvo neznamena strop úrovne znalostí, pretože práve ľudia s vysokou úrovňou osobného majstrovstva sú si vedomí svojej nevedomosti a svojich rezerv. A preto sa ďalej učia, pretože učenie je cyklus, bez konca.
3. **Myšlienkové schémy** sú myšlienkové stereotypy, ktoré vplyvajú na našu činnosť a vnímanie sveta a ktoré si často ani neuvedomujeme. Je dôležité nahliadnuť do svojho vnútra a analyzovať svoje myšlienkové schémy a stereotypy. Veľmi prínosné sú otvorené rozhovory na odhalenie spôsobov vlastného myslenia a pochopenia myslenia druhých.

4. **Vytváranie spoločnej vízie** znamená stmelenie zamestnancov, poskytnutie im spoločnej identity a pocitu zdieľania. Presvedčiť ich, aby chceli a aktívne sa podieľali na budúcnosti organizácie aj tej svojej.
5. **Tímové učenie sa** napomáha rýchlejšiemu učeniu nie len tímu ale aj jednotlivcov. Je nutné spoločne premýšľať a spoločne sa učiť. Ľudia sú kľúčové učiace sa jednotky, ale v rámci organizácie sa rozhodnutia prijímajú kolektívne a preto tím musí byť poučený ako celok. Potenciál mnohých hláv tkvie v tom, že sú inteligentnejšie než jedna hlava.

Významným prvkom systémového myslenia učiacej sa organizácie, podľa Sengeho, je princíp „*pákového prevodu*“ [1995, s. 76-77] a tkvie v schopnosti nájsť miesto, kde sa účinnosť páky javí ako najvyššia a zároveň vyžaduje minimum úsilia. Výsledkom bude trvalé a významné zlepšenie v čo najmenej bolestnom procese. Problematickou sa však javí identifikácia takéhoto miesta, pretože býva veľmi nenápadné a zjavne nesúvisí s identifikovaným problémom organizácie. Hľadanie tohto miesta je náročné pre členov systému (organizácie), pretože je ťažké dokázať vidieť systémy v pozadí, nie len tie v popredí a naopak. Niekedy sa dajú nachádzať odpovede a riešenia iba vtedy, keď sme schopní vnímať ako medzi sebou vzájomne pôsobia funkcie.

Učiacia sa organizácia vyžaduje myšlienkový posun a preto má vplyv aj na kultúru organizácie, pretože: „*Učiacia sa organizácia je skôr spôsob života organizácie, než jej stav.*“ [Kubeš et al 2004, s. 156].

3.3 Kultúra organizácie

U akejkol'vek organizácie, ktorá hospodári, podľa Bedrnovej a Nového [2007, s. 459] sa pojmom organizačná kultúra vyjadrujú pravidlá vplývajúce na konanie pracovníkov, celková atmosféra, duch organizácie, vyjadruje sa charakter. Hroník [2007, s. 53] to priliehavo nazýva „*duch domu*“, ktorý determinuje žiaduce správanie v organizácii, určuje normy správania. Dotýka sa abstraktných názvov, pretože: „*Kultúra organizácie alebo*

podniková kultúra predstavuje sústavu hodnôt, noriem, presvedčenia, postojov a domnienok, ktoré síce asi neboli nikde výslovne sformulované, ale určujú spôsob správania a konania ľudí a spôsoby vykonávania práce. Hodnoty sa týkajú toho, o čom sa verí, že je dôležité v správaní ľudí a organizácie. Normy sú potom nepísané pravidlá správania sa.“ [Armstrong 2007, s. 257]. Z uvedeného vyplýva, že organizácia svojou kultúrou zdieľa idey vo forme vízií, hodnôt, princípov a očakávaní. Toto zdieľanie je ovplyvňované artefaktmi⁷. Idey a artefakty sú navyše ešte ovplyvňované a potencované kultúrnymi vzorcami⁸. Uvedené idey aj so svojimi vplyvmi sú zdieľané zamestnancami, ktorými sú zároveň aj vymedzované a navyše aj odovzdávané novo prichádzim zamestnancom.

Organizačnú kultúru možno deliť podľa jej sily na slabú a silnú. Slabá organizačná kultúra je zanedbateľná vo svojich laxných vplyvoch a podľa Hroníka [2007, s. 53] spôsobuje nižšie zdieľanie zamestnancov s organizáciou. Dôsledkom toho je nižšia schopnosť korekcie postojov a správania zamestnancov. V prípade silnej organizačnej kultúry je možné definovať jej prednosti aj slabiny omnoho výraznejšie. Bělohávek [1996, s. 108] uvádza, že v organizácii so silnou organizačnou kultúrou nie sú nariadenia a pokyny tak potrebné, pretože samotná organizačná kultúra preberá regulačnú funkciu, má normatívny charakter. Ďalšie charakteristiky silnej organizačnej kultúry sú uvedené v Tabuľka 2.

⁷ podľa Armstronga [s. 261] ľudské výtvyry v organizácii. Sú viditeľné a hmatateľné, počuteľné, dajú sa cítiť. Patrí sem aj jazyk v listoch, vrelosť prijatia, pracovné prostredie, oslovovanie sa osobne aj po telefóne.

⁸ Nákonečný [in Bedrnová, Nový, s. 245] ako kultúrne vzorce uvádza zvyky, obyčaje, zákony, tabu pričom Hroník [s. 57] ich dopĺňa o mýty, mravy, symboly.

Tabuľka 2: Prednosti a nedostatky silnej organizačnej štruktúry (zdroj: Bedrnová, Nový 2007, s. 440)

Silná organizačná kultúra	
<p>Prednosti</p> <p>Jasný a prehľadný pohľad na organizáciu</p> <p>Priama a jednoznačná komunikácia</p> <p>Rýchle nachádzanie riešení a rozhodnutí</p> <p>Rýchla implementácia inovácií</p> <p>Málo formálnych kontrolných postupov, nižšie nároky na kontrolu</p> <p>Vysoká istota a dôvera spolupracovníkov</p> <p>Vysoká motivácia</p> <p>Nízka fluktuácia</p> <p>Značná identifikácia s organizáciou a lojalita</p>	<p>Nedostatky</p> <p>Tendencia k uzatvorenosti organizačného systému</p> <p>Trvanie na tradíciách a nedostatok flexibility</p> <p>Blokácia nových stratégií</p> <p>Vynucovanie konformity za každú cenu</p> <p>Zložitá adaptácia nových pracovníkov</p>

Aj keď organizačná kultúra zaisťuje podľa Bedrnovej a Nového v organizácii všeobecný súhlas zamestnancov s cieľmi a prioritami jedným dychom dodávajú, že pokiaľ vznikajú rozdiely medzi jednotlivými profesnými skupinami neohrozuje to organizáciu. Tieto rozdiely plynú z rozdielnych čiastkových záujmov, vzdelania, kvalifikácie. Potvrďuje to aj: *„Rozlíšenie medzi vlastným ja a ostatnými ľuďmi je vzorom i pre ďalšie binárne spoločenské rozdelenie, ktoré ľudia činia, počínajúc od úplne nepostrádateľného rozlíšenia my – oni. Pomocou tejto dichotómie sa ľudia stotožňujú s inými ľuďmi, ktorí sa im v nejakom smere podobajú – či už je to spojitosť založená na rovnakom pohlaví, rodine, povolání, národnosti či ďalších charakteristikách –, a odlišujú túto skupinu od iných. Tento proces pojmového rozlišovania protikladov je základnou súčasťou všetkého skupinového života, pretože práve tým, že považujú určitú skupinu za úplne odlišnú od inej, rozpoznávajú všetci účastníci sociálnej interakcie príslušnosť ku skupine a hranice každej z nich. Ku upevňovaniu skupinovej solidarity dochádza práve reagovaním jednej skupiny voči druhej. My a oni sa teda navzájom vytvárajú, definujú a utvrdzujú vo svojej existencii.“* [Murphy 1998, s. 42].

Organizačná kultúra vplýva nie len na zamestnancov v organizácii, ale vplýva aj na ľudí, ktorí do nej vstupujú či komunikujú s ňou. A tento pocit

vytvára dojem, ktorý robí organizáciu jedinečnou. Preto je veľmi dôležité v tomto kontexte dbať aj na získavanie a výber zamestnancov, nakoľko ľudia v organizácii sú tvorcami a nositeľmi kultúry.

4 Získavanie a výber pracovníkov

Nábor a výber pracovníkov do organizácie sú procesy, ktoré si vyžadujú ekonomické aj časové náklady a ich výsledkom má byť „produkt“ – nový zamestnanec, ktorý bude vytvárať hodnoty a spĺňať požiadavky organizácie.

Pozastavme sa však pri slove nábor. Podľa Werthera a Davisa [1989, s. 170] je jeho podstatou vyhľadávanie uchádzačov. Začína hľadaním vhodných kandidátov a končí predložením žiadosti o zamestnanie. Koubek [2008, s. 126] dopĺňa, že sa jedná prevažne o nábor z vonkajších zdrojov. Werther s Davisom [tamtiež, s. 170] ďalej uvádzajú, že nábor vykonávajú náborový pracovníci - profesionáli, ktorí sa riadia niekoľkými postupmi. Z uvedených charakteristík jasne vyplýva, že sa jedná o Personálny manažment (viď kapitola 2). Vzhľadom na požiadavky doby už nie je možné vykonávať nábor. Je prevažne neefektívny, neflexibilný, skostnatý – zastaraný a závažná masifikáciou. Idúc s trendmi doby a oblasť informačných technológií priam cvála s duchom doby, je vhodné, žiaduce, ba až nevyhnutné nahradiť nábor pojmom získavanie nie len po lingvistickej, ale aj obsahovej stránke.

Pri získavaní zamestnancov, ako uvádza Koubek [2008, s. 27-28, 126-127, 2003, s. 68-69] a je bezpredmetné či sa jedná o veľkú alebo malú organizáciu, ide o hospodárne nakladanie s ľudskými zdrojmi, kedy sa pri obsadzovaní voľnej pozície neobracia pozornosť len smerom von (nábor), ale aj dovnútra, na už existujúcich zamestnancov. Proces obsadzovania pozícií je previazaný s organizačnou a personálnou stratégiou. Zamestnanci sa nezískavajú na výkon práce s využitím len ich tvrdých zručností (hard skills), ale majú doplniť a obohatiť pracovný kolektív a teda aj celú organizáciu o svoje mäkké zručnosti (soft skills) a svoje tacítne vedomosti. Tie sa procesom riadenia znalostí a učiacou sa organizáciou, ak sú prítomné, pretavia do znalostí explicitných. V neposlednom rade ide pri získavaní a výbere zamestnancov o zladenie organizačnej a personálnej stratégie, kedy zamestnanci majú byť organickou súčasťou a zdieľať záujmy organizácie.

Na toto všetko treba brať zreteľ pri získavaní a výbere pracovníkov, nie

len na dosiahnuté vzdelanie a predchádzajúcu prax. Je to úloha neľahká a preto je dôležité venovať pozornosť aj analýze, popisu a špecifikácii pracovného miesta ako aj personálnemu plánovaniu. Všetky uvedené činnosti výrazne prispievajú k uľahčeniu získavania a výberu zamestnancov. Werther s Davisom [1989, s. 136-137], Armstrong [2007, s. 343], Koubek [2008, s 43, 88-89, 2003, s. 75], Vetráková et al [2001, s. 59], Stýblo [1993, s. 237-238], Martin [2007, s. 197-201] a mnoho ďalších autorov sa zhoduje vo význame ich funkcie, avšak ako uvádza Hroník [2007, s. 31] nie je to vždy absolútne. Význam týchto funkcií je nesporný pri veľkých organizáciách, s rozsiahlym byrokratickým aparátom, v stabilnom prostredí, čo nepriamo potvrdzuje aj: *„Základné nástroje sú ... popis práce a pracovné vymedzenie, zvlášť pre náborových pracovníkov vo veľkých organizáciách. Pri množstve až niekoľko sto pracovných miest, pre ktoré je nutné hľadať pracovníkov, nie je možné, aby náborári poznali povinnosti a pracovnú zodpovednosť s väzbou ku každému povolaniu. Popisy prác a pracovné vymedzenia poskytujú potrebné informácie, o ktoré sa odborníci pri hľadaní nových zamestnancov opierajú. ... Z týchto informácií sa dozvedia i o hlavných rysoch daných povolanií, i o hlavných rysoch ľudí, ktorí ich majú vykonávať.“* [Werther, Davis 1989, s. 170]. Avšak v prípade organizácií ako podotýka Hroník [2007, s. 31], ktoré existujú v dravo konkurenčnom a turbulentnom prostredí (viď kapitola 3.1) sú skôr len rámcovo vytýčené.

4.1 Postup vyhľadávania a získavania pracovníkov

Prv, než sa v organizácii pristúpi k samotnému vyhľadávaniu a získavaniu zamestnancov, je nevyhnutné ujasniť si logický postup, ktorým sa bude organizácia riadiť. Je to logický a nadväzujúci sled aktivít, ktoré šetria prostriedky, čas a slúžia k vyššej efektívite zvolených procesov.

Koubek [2003, s. 75-77, 2008, s 71-73, 131-154] navrhuje v prvom rade identifikovať potrebu získavania pracovníkov, čo znamená porovnať plány organizácie, plány činností, operatívnu potrebu, investície a pod. Odpoveďou sú údaje, ktoré buď sú alebo nie sú dostačujúce pre potreby organizácie a ukážu potrebu nových zamestnancov. Ďalším krokom je popis a špecifikácia pracovného miesta. Pokiaľ organizácia vykonáva

analýzu pracovných miest disponuje zároveň aj popisom a špecifikáciou pracovného miesta. Sú to sústavy otázok a odpovedí. V prvom prípade sú to otázky týkajúce sa pracovných úloh a podmienok ako:

- kto vykonáva prácu, názov práce, pracovná funkcia;
- čo vyžaduje daná práca, aká je jej povaha;
- ako sa práca vykonáva;
- prečo sa úlohy a povinnosti vykonávajú práve týmto spôsobom;
- kedy sa úlohy a povinnosti vykonávajú;
- kde sa vykonávajú;
- aké je postavenie úloh a povinností navzájom a ich hierarchizácia;
- komu je zamestnanec zodpovedný;
- vzťah miesta k ostatným pracovným miestam;
- určenie noriem a štandardov výkonu;
- existencia výcviku pri vykonávaní práce;
- obvyklé pracovné podmienky.

V druhom prípade sa otázky týkajú pracovníkov:

- fyzické požiadavky;
- duševné požiadavky;
- zručnosti;
- vzdelanie a kvalifikácia;
- pracovné skúsenosti;
- charakteristiky osobnosti a postojov.

Následne sa zvažujú alternatívy k obsadzovanému miestu ako napríklad jeho zrušenie, rozdelenie práce medzi iné pracovné miesta, nadčasy, formy pracovného pomeru, úväzku a pod. Ďalší krok bude výber charakteristík z popisu a špecifikácie pracovného miesta, nakoľko tieto samotné sú príliš rozsiahle a detailné. Tento výber charakteristík bude vytvárať uchádzačovi obraz o pracovnom mieste, ktoré sa obsadzuje a zároveň bude vytvárať podmienky selekcie uchádzačov v predvýbere. Následnými krokmi sú identifikácia zdrojov pracovných síl, síl výberu, voľba metód získavania, voľba dokumentov a informácií od uchádzačov, formulácia ponuky, uverejnenie ponuky, zhromaždenie dokumentov a informácií od uchádzačov, predvýber, selekcia pred výberom.

Hroník [2007, s. 110-108] uvažuje viac komerčným spôsobom. Najprv navrhuje formulovať kritériá výberu s ohľadom na prostredie organizácie, funkciu a pod. Až následne je vhodné zaoberať sa tým ako a čím získavať zamestnancov. Upozorňuje, že každý nábor a výber musí obsahovať 3E – byť efektívny, etický a ekonomický. Taktiež celý proces je nepretržitý a teda: „...*problémy v personálnej oblasti sú predvídané a k nápravným akciám dochádza ešte skôr, než sa problém objaví.*“ [Werther, Davis 1989, s. 39]. Ďalej Hroník [2007, s. 109-116] odporúča lievikovitý prístup, ktorý tvorí spôsob ako redukovať počet uchádzačov – teda kritériá a nástroje redukcie. Celý proces navrhuje dokumentovať aby sa profesionalizoval a mohol byť vykonávaný aj inými zamestnancami. Nový zamestnanec má byť súčasťou organizácie a má zapadnúť a taký má byť aj výber, pričom výber má byť kolektívnym rozhodnutím a aj v prípade využitia vonkajších síl výberu treba aktívne spolupracovať a nie pasívne očakávať 100% výsledok. Pri výberovom pohovore navrhuje v prvom rade personálnu anamnézu zameranú do minulosti uchádzača. Následne testy, potom interview a na záver získanie a zhodnotenie referencií. Celý proces odporúča zvládnuť v čo najkratšom čase.

Predmetom tejto práce je riadenie ľudských zdrojov v podmienkach malej organizácie s akcentom na získavanie a výber pracovníkov. Preto v ďalšom texte budeme vychádzať z toho, že organizácia už má ujasnené kvalifikovaným odhadom, koho potrebuje na akú pozíciu na základe popisu a špecifikácie pracovného miesta. Taktiež akú formu úväzku zvolí. Následné kapitoly sa budú venovať zdrojom, silám a metódam vyhľadávania a získavania zamestnancov ako aj samotnému výberu.

4.2 Zdroje, sily a metódy vyhľadávania a získavania zamestnancov

Prv, než sa v organizácii pristúpi k samotnému vyhľadávaniu a získavaniu zamestnancov, je nevyhnutné analyzovať zdroje, z akých sa bude čerpať. Sily, ktorými sa bude čerpať a metódy, ktoré sa pri získavaní využijú.

4.2.1 Vnútorne zdroje pracovných síl

Ako to vyplýva z koncepcie RLZ je vhodné siahat' primárne po vnútorných zdrojoch a obracať sa najmä týmto smerom, odporúča to aj Armstrong [2007, s. 348] a Hroník [2007, s. 122]. *„Súčasťou ... stratégie organizácie by mala byť zásada, že pri rovnakých kvalifikačných a profesných predpokladoch majú prednosť záujemcovia z radov doterajších zamestnancov organizácie, tj. jej interné zdroje. Nedá sa totiž neviať do úvahy skutočnosť, že otvorené kariérové dráhy môžu pôsobiť ako stimulujúci prvok pre vlastných zamestnancov a zvyšovať ich pracovnú spokojnosť. Navyše platí, že prijatie nového pracovníka je vždy spojené s vyššími finančnými nákladmi a s určitou mierou rizika.“* [Bedrnová, Nový 2007, s. 514] a aj Koubek [2003, s. 63] poukazujú na ekonomické faktory, teda úsporu času a financií.

Teda v prvom rade by organizácia mala nahliadnuť do svojho vnútra a hľadať vhodných, schopných, ochotných, v ideálnom prípade všetko naraz, zamestnancov na obsadzovanú pozíciu. Hroník [2007, s. 119, 123] vnútorné zdroje špecifikuje aj ako interný trh práce. Nástroje umožňujúce nám z neho čerpať sú hodnotenie pracovníkov, kariérové plánovanie a rozvoj, riadenie talentov, projekt. V prípade obsadzovania pracovného miesta formou povyšovania je však žiaduce mať na pamäti Peterov princíp: *„Pri výbere pracovníkov môžu vzniknúť chyby spoločného charakteru. Podľa ... autorov The Peter Principle, majú manažéri tendenciu nechať sa povyšovať až na úroveň svojej nekompetentnosti. ... I keď by k prehliadaniu možností individuálneho rastu nemalo dochádzať, mal by Peterov princíp slúžiť ako varovanie tým, ktorí berú na ľahkú váhu proces povyšovania.“* [Wehrich, Koontz 1993, s. 364].

Obsadzovanie pozícií z vnútorných zdrojov, teda existujúcimi zamestnancami má nesporné výhody ale aj nevýhody. Werther s Davisom [1989, s. 172], Koubek [2008, s. 130-131, 2003, s. 73-74], Vetráková et al [2001, s. 59-60], Armstrong [2007, s. 348], Martin [2007, s. 265], Hroník [2007, s. 120] sa zhodujú a dopĺňajú, že medzi výhody sa radí:

- znalosť prostredia organizácie uchádzačom a naopak, kedy aj organizácie pozná uchádzača, tým sa eliminuje čas potrebný na adaptáciu jedinca v organizácii a naopak;

- zvyšuje to morálku a motiváciu zamestnancov s možnosťou pohľadu na svoju úspešnú budúcnosť v organizácii, udržiava zamestnancov v organizácii;
- ekonomické hľadisko, nestrácajú sa investície už vložené do zamestnanca, rýchla adaptácia;
- neunikajú tacítne vedomosti

a medzi nevýhody je uvádzané:

- Peterov princíp;
- vzájomná súťaživosť o povýšenie, čo nahľadáva morálku a zhoršuje medziľudské vzťahy;
- profesionálna slepota, tendencia ku kontinuite a nie ku zmene;
- prekážky pri prenikaní nových myšlienok, postupov a iných inovácií z vonku.

Je nutné však upozorniť na problém pri obsadzovaní pozícií z vnútorných zdrojov. Ten vzniká v malej organizácii, ktorá má pomerne stabilný počet zamestnancov a vedúce pozície sú obsadené vlastníkami, prípadne zamestnancami s finančným investorským záujmom. Preto Koubek [2003, s. 199] odporúča substitúciu vo forme kariéry pre organizácie s tzv. plochou organizačnou štruktúrou. Tým je mienené ponúkajúce nových, podnetných, prestížnych a zaujímavých úloh a rôznorodých prác. Tým sa práca zamestnancom obohatí a vyhne sa rutine ako aj stereotypu. Je to teda postup v hierarchii odbornosti.

4.2.2 Vonkajšie zdroje pracovných síl

V prípade, ak vznikol v organizácii rozpor medzi personálnou požiadavkou obsadzovaného miesta a portfóliom vnútorných zdrojov obracia sa organizácia na vonkajšie zdroje pracovných síl. V Hroníkovom [2007, s. 119, 123] ponímaní ich tvorí externý trh práce:

- voľný trh práce (aj zamestnanci iných organizácií);
- úrady práce – dobre rozvetvená sieť pokrývajúca štát celoplošne avšak zdroj vhodný na nižšie, eventuálne stredné úrovne pracovníkov, v žiadnom prípade nie top manažment;
- školy;

- armáda;
- výkonnostní športovci;
- manažéri neziskových organizácií;
- dodávatelia;
- konferencie a súťaže (superstar pre firmy);
- atď.

čo Koubek [2003, s. 72] ešte dopĺňa o doplnkový zdroj pracovných síl pre malé podniky ako napríklad ženy v domácnosti, dôchodci či študenti (určité časti dňa, prázdniny a pod.) ako aj zahraniční pracovníci, ktorí však v prípade malej organizácie bývajú skôr menej pravdepodobní.

Hroník [2007, s. 120], Koubek [2008, s. 130-131, 2003, s. 73-74], Vetráková et al [2001, s. 59-60], Martin [2007, s. 265-266], sa zhodujú a dopĺňajú, že medzi výhody vonkajších zdrojov pracovných síl sa radí:

- väčší výber talentov, väčšia šanca nájsť vhodného pracovníka;
- prínos nových názorov, myšlienok, pohľadu, znalostí a pod.;
- finančne výhodnejšie a rýchlejšie získať vysoko kvalifikovaných pracovníkov než ich dať vyškoliť

a medzi nevýhody autori radia:

- nákladnosť a náročnosť procesu získavania a výberu;
- tendencia vybrať toho, kto skôr zapadne a nie toho, kto prinesie zmenu;
- dlhšia adaptácia;
- možnosť vzniku frustrácie a iných negatívnych pocitov u ostatných zamestnancov vzhľadom na zmarené ašpirácie atď.;
- finančne nákladný proces;
- kladené vysoké nároky na znalosti, vedomosti a skúsenosti zamestnanca/zamestnancov uskutočňujúcich výber;
- riziko prijatia nevhodného kandidáta, kandidáti sa radi prezentujú v slušivom svetle, ktoré je často skreslené a nezodpovedá realite ich skúseností a znalostí;
- dlhšie zapracovanie a školenie nových zamestnancov.

4.2.3 Vnútorne a vonkajšie sily vyhľadávania a získavania pracovníkov

Sily získavania pracovníkov sú opäť duálneho charakteru. Buď sa organizácia spoľahne na svoje vnútorné, ako napríklad personálne oddelenie alebo zamestnanca tým povereného, alebo na vonkajšie, profesionálne organizácie, ktoré určitou formou, sebe vlastnou, sprostredkovávajú organizácii kandidátov.

Ako uvádza Hroník [2007, s. 120, 121] výhodou vyhľadávania vnútornými silami je absolútny prehľad o organizácii a jej kultúre. V týchto intenciách prebieha aj samotné hľadanie. Vždy je však na organizácii samotnej do akej miery dokáže sama vlastnými silami a prostriedkami získavať pracovníkov z vnútorných a vonkajších zdrojov. Teda či má pracovníkov, ktorí sú schopní a skúsení v tejto oblasti.

V prípade získavania pracovníkov vonkajšími silami, ako ďalej uvádza autor, je výhodou fakt, že organizácie sprostredkujúce získavanie pracovníkov dôverne poznajú vonkajšie zdroje – teda vonkajší pracovný trh. Veľmi dobre sa v ňom orientujú a disponujú rozsiahlou databázou svojich klientov, ktorým sprostredkovávajú ponuky práce. V neposlednom rade sú to profesionáli, ktorí sú zruční a skúsení. Nevýhodou sa v tomto smere javí neznalosť firemnej kultúry, ktorú poznajú len sprostredkovane. Stýblo [1993, s. 246] ešte navyše dopĺňa, že výhodou využitia externej sily je anonymita organizácie, ktorá v skutočnosti hľadá zamestnancov. To využívajú najmä organizácie s vysokou fluktuáciou zamestnancov.

Medzi vonkajšie sily získavania pracovníkov sa podľa Stýbla a Hroníka [2007, s. 121-122] radí:

- vyhľadávanie pracovníkov (recruitment) – poradenské organizácie; poskytujú nábor/vyhľadávanie zamestnancov, vykonávajú selekciu a posúvajú klientovi kandidátov podľa zadaného profilu;
- executive search (headhunters) – ich využitie tkvie v cielenom oslovení najmä špecialistov alebo manažérov, ktorí sú na vysokej úrovni a pravdepodobne ešte nemajú incentívu na

zmenu zamestnávateľa, nevyužíva sa pri uchádzačoch o zamestnanie;

- prenájom pracovníkov (temporary help, outsourcing) – prenájom pracovnej sily na prevažne určitú dobu, všetky odvody a mzdu hradí organizácia poskytujúca dočasného zamestnanca;
- sprostredkovateľské firmy - dodajú kontakty/tipy na pracovníkov, ktorí spĺňajú požadovaný profil, ale nevykonávajú nábor/získavanie ani výber.

4.2.4 Metódy vyhľadávania a získavania pracovníkov

Oblasť metód vyhľadávania a získavania pracovníkov je u rôznych autorov terminologicky neustálená a rôznorodá. Vetráková et al [2001, s. 59-62] používa označenie „zdroje, formy“, Bělohávek et al [2001, s. 364] zvolili „náborové kanály“, Stýblo [1993, s. 239] „prostriedky“, Hroník [2007, s. 123] a Koubek [2003, s. 79, 2008, s. 135] „metódy“, Martin [2007, s. 265] „zdroje“, Werther, Davis [1989, s. 178] „cesty“ atď.. Často sú zdroje, sily a metódy autormi rôzne premiešané a rozlične delené, ale významovo sú zhodné. Vzhľadom na túto nejednotnosť je delenie a terminológia prevzatá od Hroníka a Koubka, pretože sa terminologicky aj štruktúrne najviac zhodujú a zároveň sú blízki slovenskej mentalite.

Je mnoho metód na vyhľadávanie a získavanie pracovníkov, nie všetky sú však univerzálne vhodné. Je vždy na zväžení organizácie akú metódu zvolí, pretože taká bude aj odozva, resp. efekt. Existujú rôzne úrovne záujemcov/adeptov/kandidátov, na ktoré sa organizácia zameriava svojou metódou pri vyhľadávaní a získavaní zamestnancov a zároveň ňou dáva aj impulz o akú úroveň zamestnancov má záujem (viď Tabuľka 1).

Tabuľka 3: Prehľad spôsobov a zdrojov vyhľadávania (zdroj: Hroník 2007, s. 102)

	Interné zdroje		Externé zdroje								
	Kariérne plánovanie a príprava	Vnútrofiremný konkurz	Odporúčanie zamestnanca	Úrad práce	Priame oslovenie vytypovaných	Firemná databáza a záujemci hlásiaci sa sami	Inzercia	Sponzorovanie študentov a učňov a prax	Diplomové a ročníkové práce	Poradenská firma "executive search"	Poradenská firma "recruitment"
Top manažéri	***				***		*			**	*
Manažéri strednej úrovne riadenia	**	**			**		**			***	**
Manažéri nižšej úrovne riadenia	*	***	**			***	***			*	**
Obchodníci a predajcovia		*	**	*	**	*	***			*	***
Administratíva			**	***		***	**	*	*		*
Špecialisti podpory			***	*	**	***		**	**	*	**
Špecialisti produkcie			***	*	***	***		**	**	*	**
Výkonní pracovníci			**	**		***		*			
Pomocný personál			**	**		***					

Autori Hroník [2007, s. 123-141] a Koubek [2003, s. 79-84, 2008, s. 135-142] uvádzajú tieto metódy vyhľadávania a získavania pracovníkov:

- **Služby úradu práce** – výhodou je rozsiahla databáza nezamestnaných, ktorých dokážu rýchlo selektovať a nasmerovať na organizáciu, ktorá hľadá zamestnanca. Služby sú hradené štátom. Nevýhodou je možný nezáujem zo strany nezamestnaného, ktorý chce byť aj naďalej evidovaný na úrade práce a potrebuje iba ďalšiu pečiatku na prezentáciu aktívneho hľadania zamestnania.
- **Inzercia v klasických médiách:**
 - TV – finančne mimoriadne náročné, skôr forma teletextu;
 - rozhlas – menej obvyklé;
 - printové médiá – je dôležité zvážiť:

- pôsobnosť – celoštátnu, regionálnu, lokálnu;
 - periodicitu – dennú, týždennú, 14 dňovú, mesačnú, kvartálnu, ...;
 - štruktúru čitateľov;
 - cenu inzercie;
 - čitateľnosť, náklad.
- **Inzercia na internete** – efektívnejší spôsob než printové médiá. Možnosť využívať pracovné portály. Nevhodný pre získavanie pracovníkov s nízkym vzdelaním.
 - **Pútače, vývesky a billboardy** – vhodné umiestňovať na frekventované miesta. Primeraný spôsob získavania nedostatkových profesií vo väčšom množstve. Jedná sa skôr o nábor pracovníkov.
 - **Firemné dni** – PR akcie konané v rámci výstav, veľtrhov a pod., kde sa organizácia prezentuje. Nejedná sa o priame získavanie zamestnancov, skôr o získavanie kontaktov.
 - **Kontrakt a prenájom pracovníkov** – vid' kapitola 4.2.3.
 - **Spolupráca s odbornými spoločnosťami** - vid' kapitola 4.2.3.
 - **Priame oslovenie vytypovaných** – je vykonávané buď vnútornými (odlákavanie pracovníkov iným organizáciám) alebo vonkajšími silami (executive search) vid' 4.2.3.
 - **Pracovné raňajky či obed** – vhodné pri nadväzovaní kontaktov s už známymi ľuďmi, prípadne získavanie zamestnancov na kľúčové pozície v poslednom kole výberu.
 - **Dni otvorených dverí** – často za účasti rodinných príslušníkov, na posilnenie spolunáležitosti s organizáciou. Oznamuje sa verejne so širokým pozvaním. Je to vhodná metóda na obsadzovanie bežných pozícií, pokiaľ sú potrebné, nie však na získavanie manažmentu či špecialistov.
 - **Odporúčanie zamestnancom** – lacný, pasívny spôsob najmä pre malé organizácie. Odporúčajúci zamestnanec pozná organizáciu ako aj odporúčaného a svojim spôsobom garantuje kompatibilitu. Nebezpečenstvom môže byť vytváranie určitých reakčných platforiem.

- **Sami sa hlásiaci uchádzači** – ďalšia pasívna a nenáročná metóda, pri ktorej sa záujemci hlásia priebežne sami bez vyzvania. Vytvára sa tým databáza, ktorú v prípade potreby organizácia použije pri hľadaní kandidátov. Nevýhodou býva isté percento neupotrebitelných ponúk, ktoré len skúšajú šťastie všade kde sa dá.
- **Bývalí zamestnanci** – oslovovanie bývalých zamestnancov, ktorí boli uvoľnení z dôvodov reštrukturalizácie či krízy, prípadne do dôchodku. Táto metóda si vyžaduje udržiavať dobré vzťahy aj v takých situáciách ako je uvoľňovanie zamestnancov.
- **Burzy práce** – organizácie spoločne usporadúvajú dni kariéry, kde prezentujú návštevníkom svoje ponuky v priestoroch svojich stánkov. Vhodné pre segment študentov v záverečnom ročníku.
- **Sponzorovanie študentov** – finančný sponzoring zaväzuje študenta k odpracovaniu určitej doby, po ktorej sa sponzorský príspevok nevracia.
- **Ročníkové a diplomové práce** – vhodné zavíšenie sponzorovania a praxe, pričom obsahom práce býva praktická časť, ktorá môže byť prínosom pre organizáciu.
- **Praxe a stáže** – sa umožňujú študentom vzdelávajúcim sa v žiaducom odbore. Organizácia tak spozná prípadného budúceho zamestnanca a študent získava dôležité informácie. Nevýhodou je časová neprispôsobivosť študenta vzhľadom na rozvrh a pod..
- **„Skauti,, na školách** – vyučujúci ako zdroj informácií o talentovaných študentoch a absolventoch.
- **Rekvalifikačné strediská** – často s úzkym prevázom na úrady práce. Záujemci získavajú skúsenosti v novom odbore. Nemožno však očakávať špecializované znalosti.
- **Komerčné vzdelávacie firmy** – v prípade poskytovania vzdelávacích kurzov pre verejnosť získa vzdelávacia firma informácie a kontakty na potencionálnych kandidátov na obsadzovanú pozíciu.
- **Výuka na VŠ** – vyučujúci/prednášajúci na VŠ je zároveň zamestnancom organizácie, ktorá hľadá nových zamestnancov.
- **Odborové zväzy** – najmä u robotníckych pozícií.

- „**Superstar**“ – vyhlásenie súťaže na preukázanie kvalít účastníkov. Veľkosť súťaže v rôznom meradle.

Každá metóda, ako už bolo uvedené vyššie, oslovuje rôzne úrovne záujemcov. Okrem zacielenia na segment však aj poskytujú rôzny časový interval, v ktorom organizácia nájde a získa kandidátov. V Tabuľka 4 sú prehľadne uvedené metódy získavania. Počet znamienok naznačuje šírku uvedeného spôsobu. Skoro všetky možnosti znamienok znamenajú, že týmto spôsobom sa dá získať manažér aj zamestnanec nízkej kvalifikácie. Nižšie sa nachádza Tabuľka 5, ktorá tvorí legendu k predchádzajúcej tabuľke. Aj keď by sa na prvý pohľad mohol obsah tabuliek javiť máťúco, je to najprehľadnejší spôsob na znázornenie toľkých rôznych parametrov.

Tabuľka 4: Metódy získavania a ich charakteristiky (zdroj: Hroník 2007, s. 124, upravené Demeterová 2012)

Metóda	Charakteristika	Časový harmonogram	Ponuka na trhu práce	Kvalifikačná úroveň	Finančná náročnosť
Služby úradu práce		+++	--, ---	++, +, -, --, ---	---
Inzercia v klasických médiách		++	++, +, -	+++ , ++, +, -	++
Inzercia na internete		+++ , ++	++, +, -, --	+++ , ++, +	-
Pútače, vývesky a billboardy		++ , +	+, -	+, -	+, -
Firemné dni		+, -	++, +	+++ , ++	+
Kontrakt a prenájom pracovníkov		+++	++, +, -	+++ , ++, +, -, --	++ , +
Priame oslovenie výtýpovaných		-	+++ , ++	+++ , ++	+++ , ++ , +
Pracovné raňajky či obed		-	+++ , ++	+++	-
Dni otvorených dverí		+, -	++, +	+, -	--
Odporúčanie zamestnanca		+, -	++, +, -, -- ---	+, -	---
Sami sa hlásiaci uchádzači		+++ , ++ , +	-, --, ---	++ , +, -, --	---
Bývalí zamestnanci		+, -	+++ , ++ , +	+++ , ++ , +	---
Burzy práce		+++ , ++	+, -	+, -	+, -
Sponzorovanie študentov		-- , ---	++ , +	++ , +	++ , +
Ročníkové a diplomové práce		-- , -	++ , +	++ , +	--
Praxe a stáže		-- , ---	++ , +, -	++ , +	--
"Skautí" na školách		--	+++ , ++	++ , +	++
Rekvalifikačné strediská		+, -	+, -	+, -, --	--
Komerčné vzdelávacie firmy		+, -	++ , +	+++ , ++	+
Odborové zväzy		-, --	+, -	+, -	---

Tabuľka 5: Legenda k Tabuľka 4 (zdroj: Hroník 2007, s. 125, upravené Demeterová 2012)

	Časový horizont vyhľadania a získania pracovníka	Dopyt/ponuka po kvalifikovaných pracovníkoch na trhu práce	Kvalifikačná úroveň	Finančná náročnosť
+++	temer ihneď	úzkoprofilová kvalifikácia, absolútny nedostatok	oslovenie človeka top kvalifikácie	finančne veľmi náročný spôsob
++	vo veľmi krátkej dobe (do 3 mesiacov)	vysoko prevyšuje dopyt po danej kvalifikácii	oslovenie človeka vysokej kvalifikácie	finančne náročný spôsob
+	v pomerne krátkej dobe (do 6 mesiacov)	mierne prevažuje dopyt nad ponukou danej kvalifikácie	oslovenie človeka obvyklej kvalifikácie	finančne priemerný spôsob
-	efekt po pol roku	mierne prevažuje ponuka nad dopytom danej kvalifikácie	oslovenie človeka skôr nižšej kvalifikácie	finančne nízky spôsob
--	dlhodobý postup cca 1 rok	výrazne prevažuje ponuka danej kvalifikácie	oslovenie človeka nízkej kvalifikácie	finančne min. náročný spôsob
---	perspektívny dlhodobý postup, niekoľkoročná perspektíva	veľmi výrazne prevyšuje ponuka danej kvalifikácie	oslovenie človeka bez kvalifikácie	temer zadarmo, bez finančných nárokov

Uvedené metódy je možné podľa autorov ešte doplniť o spoluprácu s krajskými vojenskými veliteľstvami, odbormi, odbornými vedeckými spoločnosťami, projekty EU, distribúcia inzertných letákov, vnútropodnikové vývesky. Avšak tieto metódy presahujú potreby tejto práce.

Pokiaľ organizácia získala už jasnú predstavu o zdrojoch, silách a metódach vyhľadávania a získavania zamestnancov nastala tá správna chvíľa zverejniť ponuku práce a začať aktívne hľadať nových zamestnancov.

4.3 Výber zamestnancov

Proces výberu zamestnancov nemusí byť zbytočne komplikovaný. Kládne skôr nároky na premyslenie a navrhnutie celého procesu realizácie, aby sa predišlo chybám. V žiadnom prípade nejde o katastrofu, ak sa výberový proces nepodarí, avšak pokiaľ sa úspešne nedarí vybrať zamestnancov opakovane, môže to ohroziť existenciu organizácie. Preto je správne predchádzať chybám návrhom čo najlepšieho dizajnu než neskôr naprávať chyby. *„Podstatou výberu – to je to, prečo sa výber vykonáva a prečo sa naň kládne relatívne vysoký dôraz – je neprijímať ľudí a „skúšať“, či sa osvedčia alebo nie, ale obmedziť riziko nevhodného prijímania ľudí, či lepšie prijímania nevhodných ľudí. Tak sa šetrí čas aj peniaze podniku, ktorý nových pracovníkov vyberá, a zároveň sú sklamanie ušetrení tí, ktorí by zodpovedajúce pracovné uplatnenie nemohli nájsť.“* [Stýblo 1993, s. 253]. Rovnakého názoru je aj Halík [2008, s. 39] a dopĺňa, že sa zbytočne vynaložili finančné prostriedky na plat, réžiu, rovnako sa plytvalo časom kolegov a zamestnancov na zorientovanie a zapracovanie zamestnanca, ktorý bol vybraný nesprávne. A celý proces začína odznova. Aj Vetráková et al [2001, s. 67] sú na rovnakej vlne v prípade zbytočne investovaných prostriedkov na adaptáciu, čo spôsobuje organizácii straty. Veľmi zrozumiteľne a jasne to uvádza: *„Obecným cieľom získavania a výberu pracovníkov by malo byť získať s vynaložením minimálnych nákladov také množstvo a takú kvalitu pracovníkov, ktorí sú žiaduci pre uspokojenie podnikovej potreby ľudských zdrojov.“* [Armstrong 2007, s. 343].

Tak ako je odporúčaný postup pri vyhľadávaní a získavaní pracovníkov, tak rovnako je odporúčané pridržať sa postupu pri výbere pracovníkov. Nejde o drakonické dodržiavanie postupu s následnými sankciami pri jeho presnom nerešpektovaní. Nie. Jeho podstata skôr tkvie v hladkom priebehu výberového procesu, ktorý má svoje zákonitosti, pričom jednotlivé kroky na seba logicky nadväzujú.

Koubek [2003, s. 103] navrhuje postup, ktorý je prehľadný, logický a ľahko použiteľný v praxi:

1. skúmanie dotazníkov a iných dokumentov predložených uchádzačom – predvýber (nevyhnutný krok),

2. testovanie uchádzačov (nemusí sa uskutočniť, skôr doplnková metóda),
3. výberový pohovor (nevyhnutný krok),
4. skúmanie referencií,
5. lekárske potvrdenie (len ak je nutné),
6. rozhodnutie o výbere konkrétneho uchádzača,
7. informovanie uchádzačov o rozhodnutí.

4.3.1 Predvýber uchádzačov

Prv, než sa pristúpi v organizácii k samotnému výberu zamestnancov býva veľmi vhodné a žiaduce vykonať predvýber, pretože, ako uvádza Werther a Davis, výberový proces začína už v momente, kedy si záujemci podajú žiadosť o prijatie [1989, s. 203].

Predvýber⁹ je súčasťou samotného výberu. Jeho opodstatnenie tkvie v selekcii požadovaných informácií a dát o uchádzačoch/od uchádzačov. Tvorí ho selekcia dokumentov o/od uchádzačov, ktorá je zameraná na oddelenie vhodných od nevhodných kandidátov na základe stanovených kritérií. Stanovené kritéria boli vypracované na základe popisu a špecifikácie pracovného miesta. Preto zisťovanie spôsobilosti by malo byť na základe porovnania požiadavky pracovného miesta s predloženými dokumentmi, nie porovnávať uchádzačov navzájom, upozorňuje Koubek [2008, s. 153]. Na porovnávanie uchádzačov medzi sebou slúži výber pracovníkov. Výsledkom by mal byť súbor uchádzačov, ktorí spĺňajú stanovené požiadavky a postupujú do výberového procesu.

Predvýber zároveň funguje aj ako evaluácia toho, ako zodpovedne organizácia pristupovala k vyhľadávaniu a získavaniu zamestnancov. Ako dôkladne informovala uchádzačov o ponúkanom pracovnom mieste a požiadavkách na pracovníka, také množstvo relevantných a irelevantných reakcií od uchádzačov získala, opäť upozorňuje Koubek [2008, s. 153].

⁹ Niektorí autori, napríklad Hroník [s. 153], nazývajú predvýber aj administratívnym kolom, teda je ich možné považovať za synonymá.

4.3.2 Metódy personálneho výberu

Vhodne zvolená metóda pri výbere zamestnancov sa dá prirovnať k naoko banálnemu výberu obuvi. Skúste si však zakúpiť topánku, ktorá omína, tlačí, nedá sa v nej poriadne chodiť. Nakoniec ju aj tak vymeníte a ostáva ubolené chodidlo ako aj hnev nad premrhanými peniazmi. A presne taká je aj metóda výberu. Ak sa zvolí nesprávne bude vás len trápiť a nakoniec budeme aj tak nútení ju vymeniť, pretože nesplní svoju funkciu, oberá o čas a spôsobuje stratu.

Je mnoho literatúry, ktorá sa venuje metódam personálneho výberu a autori nie sú úplne jednotní čo sa týka uvedenia množstva metód. Werther a Davis [1989, s. 210-232] sa venujú rôznym variantom pohovoru a testov. Armstrong [2007, s. 360-366] zas prevažne pohovorom, Assessment centru či grafológi. Koontz a Weihrich [1993, s. 365-369] pohovorom, testom a Assessment centru a Bělohávek et al [2001, s.369-371] to dopĺňajú o referencie, dotazníky a biodata. Vetráková et al [2001, s. 69-76] analýze dokumentov, dotazníku, testom, rozhovoru, hodnotiacim výcvikovým programom a Stýblo [1993, s. 253-292] personálnej anamnéze, testom, rozhovoru referenciám, body talku (viď Tabuľka 7) atď.. Avšak najviac rozpracovaných metód výberu zamestnancov majú Hroník a Koubek. O ich metódy sa bude opierať nasledujúci text v tejto kapitole.

Hroník [2007, s. 171-227, 305-329] delí výberové metódy na dve základné skupiny podľa zamerania na skupinu, alebo jednotlivca. Skupinovú administráciu odporúča použiť v prípadoch, kedy dopyt prevláda nad ponukou a je nutné vzhľadom na množstvo uchádzačov vytvárať hromadné sito. Medzi metódy hromadnej administrácie radí:

1. **Testovanie odbornej spôsobilosti**, ktoré preverí hĺbku odborných znalostí v požadovanej oblasti. Patrí sem:
 - a) *Odborné testy* - identifikujú odborné znalosti kandidátov na základe stanovených kritérií, vykonávajú sa písomne.
 - b) *Praktická skúška* – preverí odborné zručnosti v konkrétnych situáciách.

2. **Zisťovanie biznis kompetencií** sa uplatňuje v ktorejkoľvek fáze výberového pohovoru a zadáva sa väčšiemu počtu uchádzačov. Ich výsledky poskytujú veľmi dobrý základ selekcie.
- a) *Prípadová štúdia* – poskytuje problém, ktorý riešia uchádzači a poskytuje im priestor na vlastné návrhy riešení.
 - b) *Biznis esej* – je podobná prípadovej štúdii, ale je prevedená prevažne vo forme eseje.
3. **Psychodiagnostické metódy** sú zamerané na testovanie soft skills, teda mäkkých techník (vlastnosti osobnosti).
- a) *Pozorovanie* – je zameranie sa na uchádzačovu neverbálnu komunikáciu (body talk) (viď Tabuľka 7), riešenie problémov, kontakt s druhými, prejav voči sebe samému v rôznych prirodzených aj navodených situáciách. Je vhodné interpretovať pozorovanie až na záver, aby neboli jednotlivé signály vytrhnuté z kontextu a vyhodnotené jednotlivo v neprospech pozorovaného uchádzača.
 - b) *Klasické psychologické testy* – navodzujú v kontrolovaných podmienkach správanie uchádzača jemu vlastné. Výbery a interpretácie testov by mali byť výhradne v kompetencii profesionálov, aby psychotesty mohli byť považované za objektívne, štandardizované, reliabilné a validné. Psychologické testy môžu byť podľa zamerania delené na:
 - výkonové – testy schopností, najčastejšie intelligenčné, ďalej pozornosť, psychomotorického tempa, vedomostí,...
 - osobnosti – dotazníky, objektívne testy osobnosti, projektívne testy a posudzovacie stupnice.
 - c) *Psychodiagnostika cez internet* – on-line psychodiagnostika, kedy testovaný vyplní testy cez počítač. Položky jednotlivých subtestov sú premiešané a tak nie je možné sa k nim spätne vracat' a snažiť sa

logicky vyvodíť súvislosti, aj chybné, za účelom „prikrášlenia“ výsledku .

4. **Assessment centrum** – multisituačná skúška, pri ktorej sa pozoruje správanie a nie rys účastníkov viacerými pozorovateľmi v rôznych situáciách. Trvá obvykle jeden deň v dĺžke viac ako 4 hodiny, ale i viac dní – v závislosti od pozície, na ktorú sa účastník vyberá.
5. **Skupinový rozhovor** – vhodný pri výbere viacerých záujemcov naraz na rovnaké miesto, pričom sledovaný počet kritérií je obmedzený. Jeho výhoda tkvie v úspore času.

V prípade individuálnej administrácie uvádza Hroník [2007, s. 305-329] tieto metódy:

1. **Výberové interview**¹⁰ – časovo náročná metóda uvádzaná ako hlavná metóda personálneho výberu. Pri rozhovore uchádzača o miesto vyslovuje nie len fakty a informácie ale vyjadruje aj svoje názory, postoje, pocity, potreby, prania a žiadosti. Priebeh rozhovoru môže byť pýtajúcim sa:
 - a) *riadený, programovaný* – štruktúrovaný s iniciatívou na stránke pýtajúceho sa:
 - plne štandardizovaný – postup podľa vopred vypracovaného a jednotného scenára rovnaké otázky v rovnakom poradí;
 - čiastočne štandardizovaný – nemusí sa dodržať poradie otázok, existujú otázky len pre jedného uchádzača;
 - voľný – je jasný cieľ, ale otázky nie sú vopred stanovené.
 - b) *neriadený, neprogramovaný* – aktivita na strane uchádzača ako aj výber tém. Rozhovor nie je vopred naprogramovaný a nemá stanovený cieľ, ale pýtajúci sa je pripravený aj na tento typ rozhovoru.

¹⁰ synonymum výberový rozhovor, prijímací pohovor, rozhovor

Tabuľka 6: Prehľad metód výberu a ich vhodnosti (zdroj: Hroník 2007, s. 103)

	Personálna anamnéza	Odborné testy	Psychologické dotazníky	Projektívne testy	Výkonové testy	Ďalšie metódy AC	Testy správania v prirodzených podmienkach	Výberový pohovor	Projekt/vízia	Referencie	Lekárske vyšetrenie	Skúšobná doba
Top manažéri	***			*	*	**	***	***	***	***	***	
Manažéri strednej úrovne riadenia	***	*	**	**	***	***	*	***	*	***	*	*
Manažéri nižšej úrovne riadenia	***	***	***	***	**	***		***	*	***		**
Obchodníci a predajcovia	***		***	***	**	***	*	***		***		***
Administratíva	***	***	**	*	***			**		***		**
Špecialisti podpory	***	***	*	*	*	*		***	*	***		*
Špecialisti produkcie	***	***	*	*	*	*		***	*	***		*
Výkonní pracovníci	***	*						**		**		***
Pomocný personál	***							**				***

Otázky môžu byť pre všetkých rovnaké ale aj individuálne, ktoré majú ozrejmiť nejasnosti v životopise, a situačné, ktoré vznikajú v závislosti od odpovedí uchádzača.

2. **Projekt, manažérska vízia, biznis esej** – uplatňujú sa najmä v prípade výberov z vnútorných zdrojov. Podmienkou je správne zadanie, informácie a limity.
3. **Referencie** – získanie informácií o predchádzajúcom pôsobení uchádzača. V rámci slovenských pomerov je nutné zvážiť validitu referencie vzhľadom na možnosť dohody medzi uchádzačom o miesto a zdrojom referencie.
4. **Testy správania v prirodzených podmienkach** – spočívajú v navodení situácie aby sa uchádzač správal čo najprirodzenejšie.
5. **Lekárske vyšetrenie**

6. **Grafológia** – znaky písma sú merateľné a majú vzťah k psychologickým charakteristikám.

Uvedených metód je pomerne mnoho a preto sú uvedené aj v tabuľke 6 v preväze ich vhodnosti k úrovni obsadzovanej pracovnej pozície.

Koubek [2008, s. 175-183, 2003, s. 103-108] uvádza podobné a totožné metódy, avšak nahliada na ne z iného pohľadu, väčší dôraz kladie na metódu pohovoru:

1. **Pohovor** – najčastejšia a ak je dôkladne pripravený, tak aj najlepšia metóda výberu zamestnancov. Verifikuje alebo vyvracia údaje uvedené v životopise či dotazníku. Poskytuje informácie o uchádzačovi, ktoré on sám poskytuje, verbálne aj neverbálne. Pohovory delíme na:

- a) *1+1 „medzi štyrmi očami“* – ľahšia koordinácia termínov pohovoru. Skôr navoditeľná atmosféra neformálnosti a otvorenosti. Jeden posudzovateľ ľahšie skĺzne k nesprávnemu úsudku, rovnako sa mu môžu vymknúť hranice rozhovoru a môže byť manipulovaný neželaným smerom.
- b) *pohovor pred panelom posudzovateľov* – panel posudzovateľov sa skladá obyčajne z majiteľa, priameho nadriadeného obsadzovaného miesta, prípadne personalistu či psychológa atď. (podľa potreby). Prekonáva nevýhody pohovoru 1+1. Priebeh sa ľahšie zaznamenáva bez pretrhnutia plynulosti. Viac očí viac vidí. Tento rozhovor vzbudzuje u uchádzača pocit väčšej profesionality, ale aj napätie a nervozitu. Je ťažšie zorganizovateľný vzhľadom na multilaterálnosť.
- c) *postupný pohovor* – niekoľko po sebe nasledujúcich pohovorov 1+1 uchádzača s jednotlivými posudzovateľmi, ktorí sa na záver poradia. Je časovo náročný a pre uchádzača aj únavný.

Pohovor sa delí podľa priebehu a obsahu na:

- i. *neštruktúrovaný pohovor* – jeho spoľahlivosť je nižšia vzhľadom na rôzny prístup k uchádzačom, môže byť

zavedený nežiaducim smerom. Avšak v niektorých prípadoch dokáže zistiť zaujímavé skutočnosti o uchádzačovi.

- ii. *štruktúrovaný pohovor* – je presne koncipovaný a tak, aby uchádzačom poskytol rovné šance a na nič na nezabudlo. Znižuje rozdiely v hodnoteniach.
- iii. *pološtruktúrovaný pohovor* – skladá sa z oboch predchádzajúcich variant.

2. **Skúmanie životopisu a dotazník** – metódy univerzálne vhodné ako pomocný doplnkový nástroj personálnej anamnézy.

3. **Testy pracovnej spôsobilosti** – sú všeobecným označením, pričom psychotesty tvoria len určitú zložku týchto testov. Slúžia ako pomocný doplnkový nástroj, musia však byť správne zvolené aby boli reliabilné a ich výsledok validný. Nemožno ich použiť ako ťažiskovú metódu. Delia sa na:

- a) *testy inteligencie* – posudzujú schopnosti myslenia a plnenie duševných požiadaviek ako priestorové videnie, pamäť, numerické myslenie, schopnosť úsudku, verbálne schopnosti a pod..
- b) *testy schopností* – hodnotia schopnosti a ich predpoklady rozvoja. Ich cieľom sú mechanické aj motorické schopnosti ako aj manuálne zručnosti, vlohy a duševné schopnosti. V neposlednom rade je možné týmito testami určiť schopnosť vzdelávať sa.
- c) *testy znalostí a zručností* – zisťujú mieru odborných návykov a znalostí z prípravy na povolanie alebo školy.
- d) *testy osobností* – sa radia medzi naozaj psychologické. Odhaľujú základné rysy, introverziu – extroverziu, spoločnosť, emotívnosť a pod.. Problémom pri užití týchto testov je ich reliabilita a validita.
- e) *skupinové metódy výberu pracovníkov* – sú simuláciami akéhosi praktického problému, ktorý musia uchádzači vyriešiť, argumentovať atď.. Odporúčajú sa pri obsadzovaní manažérskych a vedúcich pozícií.

4. **Assessment centrum** – diagnosticko-výcvikový program, ktorý pozostáva zo série simulácií manažérskych povinností. Zmyslom je posúdiť u uchádzača spôsobilosť na danú funkciu a jeho rozvojový potenciál. Variabilita úloh je široká od skupinových úloh po úlohy pre jednotlivcov, pri ktorých sú účastníci pozorovaní viacerými pozorovateľmi.

4.3.2.1 Grafológia

Táto subkapitola je venovaná grafológii nie pre jej väčší význam oproti ostatným metódam personálneho výberu, ale preto, že je uvádzaná medzi metódami a pritom jej žiaden z vyššie uvedených autorov nevenoval viac ako pár riadkov pozornosti. Stojí tiež za povšimnutie, že v poslednej dobe sa verejnosť začína viac zaujímať o túto metódu, o čom svedčí aj fakt, že figuruje medzi voliteľnými predmetmi na Univerzite Palackého v Olomouci.

Aj keď ju autori zaraďujú medzi doplnkové metódy, je faktom, že v súčasnej dobe spoločnosť siaha po alternatívnych možnostiach temer v každej oblasti, aby mohla dosiahnuť svoje ciele rýchlejšie, lepšie, kvalitnejšie. Jednou z takýchto možností v personalistike je grafológia.

Ako uvádzajú Fischerová - Katzerová a Češková – Lukášová [2007, s. 10] rôzne profesie prepojené svojou prácou s ľuďmi si prajú viac porozumieť iným alebo ich aspoň viac poznať. Tak ako sa snažia nahliadnuť do človeka cez reč tela tak ich zaujíma človek cez jeho písmo, pretože „*Grafológia mapuje v širokom zábere štruktúru a dynamiku osobnosti pisateľa, a to i vo vzájomných vzťahoch. Neuspokojí sa teda iba s obyčajným vymenovaním vlastností a schopností pisateľa. To je práve jej prednosť oproti testom úzko zameraným len na určité zložky osobnosti – ako sú napríklad testy inteligencie, pozornosti a pod..*“ [Fischerová - Katzerová a Češková – Lukášová 2007, s. 10]. Ako autorky ďalej objasňujú, grafológ môže diagnostikovať osobnosť pisateľa v najširšom rozsahu po stránke vitality, sebaovládania, intelligenčnej, citovej, v prepojení na ostatných a veľa ďalších. Je však dôležité si vybrať akreditovaného grafológa, ktorý má odborné vzdelanie aj v oblasti psychológie aby dokázal správne analyzovať a interpretovať rozbor písma.

Schönfeld [2007, s. 22-24] vysvetľuje, že ľudský pohyb sa skladá zo štyroch skupín pohybov a to pohybu reflexného, výrazového, vôľového a automatického vôľového, pričom žiaden sa nevyskytuje sám osve, ale vždy zmiešane. Dospelý človek pri písaní píše vetným impulzom, teda je zameraný na ideologický zmysel vety a nie na spôsob, akým ho ukladá na papier. Písomný prejav je v značnej miere automatizovaný a prebieha pod prahom vedomia čím sa doň dostávajú hlbšie vrstvy jeho osobnosti „Každý vyjadrujúci telesný pohyb je uskutočnením impulzu citového zážitku, ktorý je takto vyjavený. ... Každý vyjadrujúci telesný pohyb uskutočňuje čo do sily, trvania a smerového tvaru obraz duševného pohnutia.“ [Schönfeld 2007, s. 24].

Pri rozbere rukopisu, podľa Fischerovej - Katzerovej a Češkovej - Lukášovej [2007, s. 13] je potrebný perom alebo ceruzkou neopisovaný a teda z hlavy písaný text rukou, minimálne 15-20 riadkov na nelinajkovanom papieri formátu A4, ideálne aj s podpisom. Vzorom na porovnanie rukopisu je školská predloha, podľa ktorej sa porovnávajú rozdiely.

4.3.3 Psychologizujúci rozmer pracovného výberu

Výber zamestnancov má vo svojom praktickom prevedení kontaktnú formu, v ktorej sa stretávajú záujemca o pracovné miesto a pracovník poverený výberom. Záujemca sa snaží vzbudiť pri výbere čo najlepší dojem a hrá svoju rolu, ktorú si premyslel. Toto „divadielko“ ukázať sa v čo najlepšom svetle býva často nepravdivé a vytvára zdanie niekoho, kým záujemca v skutočnosti nie je alebo je len čiastočne, čo uvádza aj Bedrnová a Nový [2007, s. 171] ako mierne podvodné jednanie za účelom lepšieho dojmu.

Taktiež sa stáva, že záujemca nechtiac vytvára u pozorovateľa dojmy, ktoré sú skôr negatívne. Majú na to vplyv rôzne aspekty ako napríklad zlý deň, vysoký záťažový stupeň v počasí, rodinná udalosť, stres a pod.. Bolo by povrchné a chybné nechať sa zviest' dramatickými vlohami uchádzača alebo zhodami okolností a aspoň sa nepokúsiť nahliadnuť pod masku

človeka a spoznať jeho osobnosť, pretože podľa lorda Byrona: „*Osobnosť, to je pravda o maske.*“. Pod maskou sa totiž často môže skrývať uchádzač nevhodný pre potreby organizácie (viď kapitola 4.3), ale aj „poklad v zlom balení“.

Každý človek je osobnosť, ktorá sa utvárala od ranného detstva a bola determinovaná prostredím, ktoré naň vplývalo a formovalo ho, teda rodinou, spoločnosťou, ale aj svojimi genetickými predispozíciami a pod. Osobnosť človeka nie je plochá, ale bohato štruktúrovaná a tvorená zložkami fungujúcimi vo viacerých rovinách. *„Mostom, ktorým sa osobnosť zjednocuje s organizmom, sú temperament, vitalita a vlohy. Metaforicky ich môžeme považovať za zložky „prvej prirodzenosti“ človeka a za pomerne stabilný, skôr geneticky determinovaný systém vrodenných dispozícií, ktorý reguluje priebehovú dynamiku prežívania a správania a úroveň výkonov. Jazykom klasickej filozofie je možné povedať, že ide o látku osobnosti.*

Mostom, ktorým sa osobnosť spája so svetom druhých ľudí, spoločnosti a kultúry, sú charakter a schopnosti. Tie bývajú metaforicky označované ako „druhá prirodzenosť“, aby sa zdôraznilo, že sú výsledkami formovania, že vznikajú interiorizáciou a že funkčné jednotky týchto systémov existujú ako získané (naučené, návykové, zvykové, zručnostné) dispozície, ktoré tvoria obsah osobnosti.

Mostom, ktorým sa osobnosť spája so svojim ideálnym ja a s duchovnou vrstvou osobnosti, je sebareflexia, ku ktorej jedinec dospieva cieľavedomým autoregulačným úsilím. Sebareflexia autoregulačnému úsiliu dáva ďalší smer a je jedným z nástrojov formatívneho princípu výstavby osobnosti.“ [Smékal 2009, s. 19].

Nasledujúce časti práce nemajú byť prehľadom psychológie človeka. Ich úlohou je poskytnúť niekoľko menej komplikovaných možností identifikácie jednotlivých komponentov osobnosti využiteľných aj neprofesionálmi pri personálnom výbere. Tieto návrhy sú založené na identifikácii vonkajšieho obrazu osobnosti – telesný vzhľad, výraz, spôsoby správania – , prostredníctvom nich sa poodhaľuje človeka „*pod maskou*“.

4.3.3.1 Telesné a výrazové prejavy

Podľa Bedrnovej a Nového [2007, s. 170, 171] sa poznávanie vykonáva najmä zrakom a sluchom so zameraním na vonkajšie statické a dynamické znaky, medzi ne sa radí:

- výška postavy a zjav,
- celkový charakter a výraz tváre,
- oblečenie a úprava zovňajšku,
- postoj a chôdza,
- mimika a gestikulácia,
- paralingvistické charakteristiky (hlas, výška, farba, tónina, intonácia atď.).

Podobné znaky uvádza aj Smékal [2009, s. 124] a dopĺňa, že výrazové prejavy vyplývajú zo zmien svalového napätia a preto sú dynamickejšie a variabilnejšie. Vyjadrujú emócie, city, prežitky atď.. Tieto výrazové prejavy sú zoskupené podľa Krivohlavého [tamtiež, s. 128] do charakteristických skupín:

1. Proxemika – vzdialenosť členov interakcie.
2. Haptika – bezprostredný kontakt koža na kožu počas interakcie (napr. podanie ruky, dotyky).
3. Posturoológia – postoj, poloha tela osoby v priebehu interakcie.
4. Kinezika – zamerané na pohyby tela, ich rozsah a množstvo.
5. Gestika – prejav neverbálnych prejavov gestami (najčastejšie rukami).
6. Mimika – zmeny výrazu tváre počas interakcie.
7. Paralingvistika – extralingvistické prejavy ako napr. zafarbenie a výška hlasu ai.
8. Zrakový kontakt – činnosť očí a ich príľahlých partií v interakcii.

Pri personálnom výbere sa uvedené charakteristiky spájajú pod slovné spojenie „*body talk*“ – reč tela (viď kapitola 4.3.2) a ich prehľad ako je uvedený v Tabuľka 7.

Tabuľka 7: Niektoré všeobecné signály neverbálneho jazyka dľa O'Conellových (zdroj: Smékal 2009, s. 147, upravené Demeterová 2012)

	Otvorený, účasťný, zainteresovaný postoj	Defenzívny, uzavretý postoj	Nezainteresovaný/ ľahostajný postoj	Váhanie či otáľanie	Nuda	Hodnotiaci, premýšľavý, skeptický	Podozrievavý, tajnostkársky	Nervózný
Celkové držanie tela	bdelý, môže byť ľahko naklonený dopredu	telo sa nakláňa dozadu alebo ľahko uhyba	skôr sa nakláňa dozadu v uvoľnení	zdá sa uvoľnené, chce vyzerat' nezaujato	hýbe telom, papiermi, chytá sa za hlavu	môže sa nakláňať dozadu s vyčkávajúcim a pozorujúcim postojom	ľahko sa otáča preč, paže a ruky tesne u tela	mnoho pohybov a gest
Hlava a tvár	otvorený, usmievavý, kontakt očami	hlava nachýlená dozadu, zamračený, zovreté ústa, pozerá „kútkmi očí“	môže vyzerat' otvorene, aj sa trochu usmievať, ale nemá kontakt s objektom	snaží sa budiť dojem otvorenosti, ale nepozera sa priamo na partnera či objekt	pozerá sa po strope, rôznych predmetoch, potláča zívanie	škriabe sa na hlave, špúli pery, poťahuje si fúzy, pozerá úkosom, zamyslený výraz	pozerá sa kútkom oka, počas reči si zakrýva ústa	presúva pohľad z ľudí na stenu a strop
Ruky a paže	neskrížené, nezopnuté, uvoľnené; prsty uvoľnené, paže roztvorené	paže skrížené alebo ruky zomknuté; zvierajú päste, zvesené ramená	ruky za hlavou alebo za operadlom stoličky	snaha zamestnať ruky, mení ich pozíciu, ťahá si prsty, berie do rúk vecí	bubnuje prstami, čarbe po papieri	spína prsty, podopiera si bradu zopnutými rukami	ľavou rukou či pažou gestikuluje; drží ruky vo vreckách	máva zopnuté ruky, potom ich strká a vyberá z vreciek
Nohy	neskrížené na podlahe	křížené	môže mať nohu cez nohu či nohu cez operadlo	noha cez nohu	šúcha nohami, podupáva		drží nohy skrížené cez členky	tisne nohy k sebe alebo sa hojdá
Hlasový prejav	mrmle na súhlas, kladie otázky	hlavne mlčí alebo kladie záporné otázky	ľahko mumle alebo je ticho	môže kľasť široké teoretické otázky	zvuky pohybu, šušťí papierom; citoslovcia nudy	mrmle, vyludzuje chrochtavé zvuky, kladie stále otázky al. je nápadne ticho	ostáva ticho, načúva	čistí si hrdlo, odkašľava
Vzdialenosť	drží sa blízko	tendencia k väčšiemu dištancu medzi sebou a druhými	drží si dištanc alebo ustupuje, cúva	snaží sa držať vzdialenosť alebo sa ľahko vzdáľuje	snaží sa držať späť		udržiava väčšiu vzdialenosť, je rád chrbtom k stene, blízko dverí	drží sa tesne pri stene a ďaleko od ostatných
Odev	sako nezapnuté alebo ho dáva dole	zapnutý, upätý	nezapnuté, ledabolé oblečenie	zdá sa ľahostajný, môže mať sako nezapnuté	môže sa hrať s oblečením, odstraňuje skutočnú či pomyselnú smet'	môže si vyhriať rukávy, rozopínať sako, uvoľňovať kravatu	golier zapnutý až ku krku	krúti a žmolí odev

4.3.3.2 Temperament

Temperament je zložkou „prvej prirodzenosti“ človeka (viď kapitola 4.3.3) a podľa Kretchmera [in Nakonečný 1998, s. 79] je spojený priamo s činnosťou pudov, afektivitou. Je to ich energetická stránka. Nakonečný [1998, s. 79] ho charakterizuje ako vzrušivosť, teda dispozíciu určujúcu silu a trvanie reakcie. Táto osobnostná dynamika sa prejavuje hĺbkou prežívania, napríklad intenzitou pohybov a pod.. Smékal [2009, s. 189] považuje temperament za most medzi telom a osobnosťou a radí ho k najpreskúmanejším zložkám osobnosti. Ďalej uvádza, že mnohí psychológovia považujú temperament za základné a konštantné charakteristiky.

Štruktúra osobnosti je podľa tohto autora [2009, s. 196] tvorená dvoma dimenziami a to neuroticizmom a introverziou – extroverziou. Pre potreby tejto práce rovnako ako aj pre hanlivý laický konotát pojem neuroticizmus bude zanedbaný. Ich kombinácia ponúka typové komponenty klasických temperamentov (viď Obrázok 2). Introverzia a extroverzia, v poňatí Čakrta [2010, s. 14], zahŕňa pozornosť buď na vonkajší svet alebo zameranie do svojho vnútra, teda extrovertnú preferenciu alebo introvertnú preferenciu. Tieto preferencie sú nezávislé na ľudskej vôli, ide o vrodený sklon.

Táto bipolarita však nie je extrémna a priestor medzi oboma pólmi je vyplnený intenzitou preferencie.

Obrázok 2: Popis komponentov temperamentu dľa H. J. Eysencka (zdroj: Smékal 2009, s. 197)

	Labilný	
	náladový	nedotklivý
	úzkostlivý	nekludný
	rigidný	agresívny
	triezvy	vznetlivý
	pesimistický	nestály
	rezervovaný	impulzívny
	nepoločenský	optimistický
	tichý	aktívny
Introvertný		Extrovertný
	pasívny	spoločenský
	starostlivý	prístupný
	rozvážny	zhovorčivý
	mierumilovný	živý
	ovládajúci sa	nenútený
	spoľahlivý	čulý
	vyrovnaný	bezstarostný
	kludný	vodcovský
	Stabilný	

Podľa Čakrta [2010, s. 18, 19] ľudia s extrovertnou preferenciou majú v osobnom živote aj v práci tendencie:

- zameriavať svoju energiu von a odtiaľ ju aj „dobíjať“;
- spracovávať informácie vonkajším spôsobom, činnosťou či nahlas, najlepšie v spolupráci s inými;
- neobľubovať dlhodobú prácu na jedinej úlohe sami a osamote;
- uprednostňovať prácu na viacerých úlohách s inými ľuďmi, prepínať medzi týmito úlohami;
- učiť sa nové veci za pochodu, môcť ich predebatovať a precvičiť s ostatnými;
- dávať prednosť akcii, najskôr jednať potom myslieť;
- bez veľkého premýšľania odpovedať a hovoriť – až potom prípadne výrok korigovať;
- radšej hovoriť než písať;
- rozširovať znalosti a známosti na úkor ich hĺbky;
- tráviť voľný čas skôr v spoločnosti.

Ľudia s introvertnou preferenciou majú skôr sklon:

- zameriavať pozornosť dovnútra a odtiaľ sa aj „dobíjať“;
- pracovať s informáciami vo vnútri a uvoľniť navonok až hotový „produkt“;
- dlhodobo sa sústrediť len na jednu úlohu a až po jej ukončení prejsť na druhú;
- zle znášať nutnosť nechať „všetko tak“ a začať pracovať na niečom inom, „rýchlovky a masovky“ s inými aj neznámymi a novými ľuďmi;
- učiť sa s možnosťou mať čas vstrebať informácie, najlepšie bez ostatných ľudí;
- robiť veci, ktoré si rozvážili, uprednostňujú úvahu niekedy na úkor reakcie;
- neobľubovať odpovede okamžite a bez meškania, radšej si výrok vnútorne sformulujú;
- radšej písať než hovoriť, najlepšie je mať informácie v elektronickej či písomnej podobe;
- prehlbovať znalosti a známosti a nie ich rozširovať;
- radšej odpočívať osamote alebo s niekoľkými najbližšími.

Je dôležité identifikovať temperament u uchádzača o zamestnanie. V prípade nesprávneho určenia temperamentu by ten mohol byť nakoniec nezlučiteľný s požiadavkami organizácie kladenými na nového zamestnanca a vytvárať prekážku zamestnancovi pri výkone jeho povinností. A je tiež potrebné mať na pamäti, že žiaden človek nie je výhradne jeden jediný temperamentový typ. Typy sú zmiešané v rôznych pomeroch, ale niektoré sa prejavujú dominantnejšie a tie určujú prevažujúci typ. V Tabuľka 8 sú uvedené charakteristiky jednotlivých zložiek temperamentu.

Tabuľka 8: Charakteristiky jednotlivých temperamentových komponent dľa Rempleina (zdroj: Smékal 2009, s. 195)

	SANGVINIK	CHOLERIK	MELANCHOLIK	FLEGMATIK
Formy prežívania	veľká schopnosť odozvy, otvorenosť, jemnosť cítenia, záujem, túžba po zážitkoch, prispôsobivosť, slabosť citov, plochosť prežitkov, letnosť, nerovnomernosť prežívania, odvrátiťnosť, prelietavosť	veľká schopnosť odozvy, sila citov, výbušnosť, hnevivosť, vydráždiťnosť, zlostnosť, nerovnomernosť prežívania, nedostatok sebavlády	silu citu, hĺbka citu, zdržanlivosť, prežitková rovnomernosť, vnútornosť, vcítiťnosť, citlivosť, nepatrná schopnosť odozvy, samotárstvo	rovnomernosť, náročnosť, znášateľnosť, ochota zaradiť sa zaradiť a podriaďiť, tolerancia, ústupnosť, malá schopnosť odozvy, suchosť, triezvosť, nevášnosť, neschopnosť nadchnúť sa, strata záujmu
Farba prežívania	ľahkosť, veselosť, jarosť, bezstarosťnosť, nedotknutosť, dôverčivosť, optimizmus, ľahkomyselnosť, bezmyšlienkovitosť, sebauspokojenie	naštvanosť, rozdráždiťnosť, agresivita, nespokojnosť, dotknutosť	vážnosť, vedomie zodpovednosti, vedomie povinnosti, ťažkomyselnosť, smútok, úzkosť, trápenie, ustaranosť, strach z osudu, pocit menejcennosti, neistota	kľudnosť, vyrovnanosť, spokojnosť, pokojnosť, ľahostajnosť, fatalizmus
Spôsob správania sa a pohybu	rýchlosť a sila reakcie, ľahkosť popudov a vôle, silná rozhodnosť, veľká zdieľateľnosť, výrazové bohatstvo, slovná obratnosť, podnikavosť, prehnanosť vo výraze, nerozvážnosť, zhovorčivosť, nepremyslenosť, hazardérstvo, povrchnosť, nesústredenosť	rýchlosť, sila, hojnosť reakcií, nápor vôle, radosť z odporu, letnosť, nerovnomernosť správania, netrzeplivosť	stálosť a rovnomernosť správania, pilnosť, vytrvalosť, starostlivosť, dôkladnosť, svedomitosť, pomalosť, slabosť, úspornosť pohybov, malá schopnosť prispôsobenia a zmeny	pasívne lipnutie, kľud, rovnomernosť, trepeplivosť, stálosť, dôkladnosť, vytrvalosť, spoľahlivosť, pomalosť, slabosť, neobratnosť, ťažkopádnosť, nerozhodnosť, jednotvárnosť, pohodlnosť, automatizmus

5 Organizácia XY, s.r.o.

XY, s.r.o. je slovenská organizácia s ručením obmedzeným, pôsobiaca v oblasti informačných technológií. Má viacero spoločníkov. Za organizáciu však koná len jediný, majoritný spoločník - vlastník ako konateľ.

XY, s.r.o. vznikla transformáciou z pobočky zahraničnej organizácie na čisto slovenský subjekt. Pôvodná, materská, organizácia sa v rámci svetovej ekonomickej recesie rozhodla zbaviť dcérskych pobočiek v rôznych krajinách. Transformácia prebehla za súčinnosti niekoľkých slovenských zamestnancov, ktorí sú v súčasnosti spoločníkmi s rôznou mierou vplyvu v závislosti od finančného vkladu.

Po transformácii na slovenský subjekt bola organizácia nútená pristúpiť k reštrukturalizácii a to formou uvoľňovania zamestnancov s ohľadom na disponibilný kapitál a množstvo zákaziek. Vstúpila teda do akéhosi provizórneho obdobia neistej existencie. Výsledkom boli dve vlny prepúšťania, ktoré skončili redukciou počtu zamestnancov o 30% na temer nevyhnutné minimum. Vedenie by bolo pristúpilo aj k tretej vlne zoštieňovania, avšak tá neskôr už nebola potrebná. V XY, s.r.o. ostali len tí zamestnanci, ktorí boli nevyhnutní pre kritický chod organizácie. Vzhľadom na pretrvávanie svetovej hospodárskej krízy neexistovala záruka trvalého pôsobenia na slovenskom trhu a tak organizácia existovala v prostredí silnej neistoty z budúcnosti.

Po kritickej fáze, v ktorej nebolo isté, či organizácia dokáže prežiť, sa XY, s.r.o. dostala do fázy konsolidačnej, kedy získala určitý počet zákaziek, ktoré zaručili prechodne ďalšiu existenciu. Až ďalšie zákazky priniesli pre XY, s.r.o. garancie stability vzhľadom na ich objem a časovú perspektívu trvania. Pojem stabilita je však v oblasti podnikania vratký a preto vedenie spoločnosti prezieravo neustále pracuje na získavaní ďalších zákaziek.

5.1 Vonkajšie prostredie XY, s.r.o.

Oblasť informačných technológií sa radí medzi perspektívne oblasti podnikania vzhľadom na svetové trendy. Tie sa nesú v znamení spoločnosti informácií, ktorá sľubuje aspoň v najbližších rokoch progresívny rast. Celkovo sa celá spoločnosť pretransformováva v mnohých oblastiach práce na vyššiu ak nie plnú automatizovanosť. Teda potreba informačno – technologického zázemia sústavne rastie. Vzhľadom na túto perspektívnosť v IT oblasti, odvodzujúc z celosvetového trendu, je aj na slovenskom trhu mnoho organizácií venujúcich sa rôznym oblastiam IT pre rôzne segmenty zákazníkov. XY, s.r.o. sa pohybuje v oblasti, v ktorej je pomerne dosť ďalších „dravých hráčov“ a podľa množstva zamestnancov sa radí medzi najmenšie. To je však dané faktom, že XY, s.r.o. bolo v minulosti dcérskou pobočkou veľkej organizácie a bola nútená sa osamostatniť. Vzhľadom na svoju minulosť to teda nie je mladá firma, ktorá nemá zabehnuté pracovné a obchodné systémy. Je len malá. Vzhľadom na svoju veľkosť je nútená neustále vyhľadávať nových, potencionálnych zákazníkov a udržiavať či rozširovať existujúce zákazky. Keďže klienti na Slovensku využívajú služieb viacerých dodávateľov IT riešení pre rôzne oblasti je to príležitosťou, ale aj hrozbou zároveň. Teda XY, s.r.o. existuje ako malá organizácia v dravom a turbulentnom prostredí.

XY, s.r.o. ponúka v súčasnosti softvérové riešenia pre približne 20 klientov a participuje na cca 10 ďalších projektoch. Taktiež usiluje o získanie niekoľkých ďalších zákaziek v tendroch. Ak bude organizácia úspešná, bude to pre ňu znamenať rozšírenie počtov svojich zamestnancov. Situácia vo vyhľadávaní a získavaní zamestnancov v oblasti IT však vôbec nie je jednoduchá. Keďže je informatizácia spoločnosti aj slovenským trendom, poskytuje oblasť informačných technológií mnoho pracovných príležitostí. Dopyt však prevyšuje ponuku, teda IT organizácie pociťujú nedostatok vhodných a kvalitných kandidátov, ktorí by spĺňali požadované kritériá. IT špecialisti sú veľmi žiadani a preto si môžu vyberať medzi organizáciami, ktoré o ne súperia.

5.2 Vnútorné prostredie XY, s.r.o,

V súčasnosti organizácia zamestnáva 19 zamestnancov vrátane vlastníkov. Delí sa na dve divízie a to divíziu vývoja a divíziu obchodníkov.

Divízia vývoja (developeri) sa venuje vývoju softvéru na základe požiadaviek klienta. Developeri majú dosiahnuté vysokoškolské vzdelanie, oblasť informatika a všetci dosiahli pozície senior developerov v organizácii. Divízia obchodných konzultantov sa venuje komunikácii a servisu pre klientov, čo následne tmočí oddeleniu vývoja. Skúsenejší konzultanti (seniori), vzhľadom na svoje vzdelanie a pracovné zručnosti vykonávajú testovanie firemných softvérových produktov za účelom identifikácie prípadných nedostatkov. U konzultantov je základnou podmienkou znalosť finančnej matematiky. Na čele každej divízie stojí vedúci pracovník, pomerný vlastník.

Interné a personálne záležitosti ako aj administratívu vykonáva ďalší vedúci zamestnanec, taktiež pomerný vlastník. A rovnako je to aj v prípade marketingu. Administráciu informačných systémov vykonávajú dvaja zamestnanci. V skutočnosti je problematické exaktne vyčleniť pracovné náplne jednotlivých pracovníkov, nakoľko v prípade potreby každý vykonáva to, na čo má schopnosti, skúsenosti či skrátka výber padol práve naň. U rádových zamestnancov je prítomná rotácia práce, s ktorou nie sú úplne všetci stotožnení a radi by sa úzko špecializovali, čo však v malej organizácii nie je možné. V prípade vedúcich pracovníkov sú to kumulované funkcie na pokrytie všetkých aktivít nevyhnutných k chodu organizácie.

V súčasnosti organizácia napreduje a dostala sa do fázy prijímania nových zamestnancov, nakoľko ich súčasný stav nezodpovedá objemu získaných zákaziek. Aj keď sa XY, s.r.o. pokúšala získať späť bývalých zamestnancov, pretože to boli osvedčení odborníci a pracovné vzťahy boli korektné, tí už mali iné pracovné záväzky a tak sa musí organizácia obracať smerom k novým, neznámym záujemcom.

Všetci zamestnanci sú vysokoškolsky vzdelaní, čo zaručuje minimálne znalosť prostredia informačných technológií na úrovni nevyhnutnej pre

potreby organizácie. Zamestnanci navyšujú a rozvíjajú svoje vedomosti a zručnosti praktickým spôsobom – prácou na zákazkách. Teda štruktúra zákazky a z nej vyplývajúce riešenia niekedy vyžadujú štúdium nových postupov a technológií, rozširovanie si vedomostí, inovatívnosť. Tento smer ďalšieho profesného vzdelávania je však momentálne jediný, nakoľko zamestnanci sú vyťažení a pokiaľ popri zamestnaní chcú zdieľať aj čas s rodinou neostáva im priestor na systematickejšie vzdelávanie. V organizácii funguje čiastočne systém učiacej sa organizácie – tímové učenie, ale je napíňané povrchno. Rovnako nie je dostatočne podporované osobné majstrovstvo. Zamestnanci však disponujú prednosťami pre napĺňanie potrieb učiacej sa organizácie, potrebujú však súčinnosť vedenia v zmysle vytvorenia priestoru a podpory.

Komunikácia v XY, s.r.o. je v horizontálnej rovine veľmi dobrá. Vo vertikálnej rovine vykazuje isté nedostatky prameniace z nedostatku času vedúcich pracovníkov ako aj z neúplnej znalosti významnosti tejto problematiky. Aj napriek uvedeným nedostatkom je celková komunikácia v organizácii nadštandardná a prispieva k jasnej a prehľadnej situácii. Z toho pramena aj primerane dobré vzťahy medzi zamestnancami. Zamestnanci sú v rôznej miere zodpovední, majú záujem pracovať, sú samostatní a nie je potrebná vyššia miera kontroly. Sú motivovaní pracovať pre XY, s.r.o. vzhľadom na veľmi dobrú klímu, ktorej zdrojom sú v prvom rade vedúci pracovníci. Z toho plynie aj nízka fluktuácia zamestnancov.

5.3 Riadenie ľudských zdrojov v XY, s.r.o.

XY, s.r.o. nemá personálne oddelenie a rovnako ani personálneho pracovníka odborne vzdelaného v tejto oblasti. Personálnu prácu preto vykonávajú vedúci pracovníci. V organizácii neexistuje analýza práce ako ani popis a špecifikácia pracovného miesta. Tieto personálne činnosti sa kvázi vykonávajú pri formulovaní textu inzercie na obsadzovanú pracovnú pozíciu a nie úplne profesionálne. Personálne plánovanie je vykonávané v prípade možnosti získania novej zákazky, prípadne rozšírení existujúcej. Neexistujú kariérové dráhy, plány následníctva a pod. vzhľadom na stabilnú hierarchiu pokrytú vlastníckmi organizácie.

5.4 Sily, zdroje, metódy vyhľadávania a získavania kandidátov v XY, s.r.o.

Pri obsadzovaní pracovných pozícií, nových alebo už existujúcich, XY, s.r.o. využíva vlastné, ale aj vonkajšie sily vyhľadávania. V prípade využitia externej sily je to executive search – headhunter, konkrétne v prípadoch obsadzovania manažérskych pozícií. Tých je však malé množstvo vzhľadom na veľkosť organizácie, jej organizačnú štruktúru a pomerne nízku fluktuáciu zamestnancov. V prípade, ak organizácia získa zákazky z prebiehajúcich tendrov využije možnosti prenájmu zamestnancov (outsourcing). Vyhľadávanie pracovníkov na pozíciu senior developer zadáva XY, s.r.o. poradenským organizáciám (recruitment) v prípade, ak nedisponuje vhodnými kandidátmi z vlastných radov junior developerov.

XY, s.r.o. z metód vyhľadávania používa najmä inzerciu na internete (profesné portály), firemné dni, pracovné raňajky/obed, bývalých zamestnancov, ročníkové a diplomové práce, praxe.

5.5 Výber zamestnancov v XY, s.r.o.

Z metód výberu zamestnancov v XY, s.r.o. sú používané kognitívne testy a výberový pohovor. V minulosti sa na identifikáciu programátorských zručností, schopností a vedomostí používali testy v programovacom jazyku avšak vzhľadom na ich časovú náročnosť ako aj náročnosť výberového pohovoru bolo od nich upustené.

V organizácii sa teda v súčasnosti využíva test kognitívnych schopností. Bol vytvorený profesionálnou poradenskou spoločnosťou. Obsahuje 48 otázok a je delený do troch logických častí po 16 otázkach. Jednotlivé časti sa venujú testovaniu matematickej logiky, verbálnych schopností a schopnosti porozumieť algoritmom. Čas trvania testu je vo svojej maximálnej dĺžke jeden a pol hodiny. Súčasťou testu je aj kľúč na interpretáciu dosiahnutých výsledkov. Vyhodnotenie a interpretáciu vykonávajú vedúci pracovníci XY, s.r.o.. Tento test je síce reliabilný a určuje mieru schopností testovaného uchádzača avšak o jeho validite je možné polemizovať, keďže ho nevyhodnocuje profesionál – psychológ

a v prípade niektorých otázok zisťuje len správnu odpoveď, avšak neidentifikuje typ logiky testovaného ako k uvedenému výsledku dospel.

V prípade výberového pohovoru tento prebieha v 2 kolách. Prvé kolo je vedené ako pološtruktúrovaný postupný pohovor. Najprv vedie výberový pohovor vedúci zamestnanec so zodpovednosťou za personálnu administratívu a oboznamuje uchádzača s prostredím organizácie ako aj požiadavkami kladenými na pracovné miesto a zamestnanca. Overuje si informácie o uchádzačovi získane zo životopisu rozhovorom. Ďalšiu časť postupného pohovoru vedie vedúci pracovník oddelenia, na ktoré sa vykonáva výber. Zisťuje mieru vedomostí a schopností uchádzača v požadovaných oblastiach. Posledný rozhovor v postupnom výberovom pohovore prebieha s ďalšími dvoma vedúcimi pracovníkmi a mení sa skôr na panelový. Počas rozhovoru predkladajú modelové situácie a očakávajú reakcie uchádzača ako by dané situácie riešil.

Druhé kolo výberového pohovoru, pokiaľ je naň uchádzač pozvaný, je realizované pred panelom posudzovateľov. Tento panel sa skladá z konateľa spoločnosti, vedúceho pracovníka oddelenia obsadzovaného miesta, vedúceho pracovníka zodpovedného za personálnu administratívu. Tento pohovor je pološtruktúrovaný. Zmyslom druhého kola je utvrdenie alebo vyvrátenie vytvorenej predstavy z prvého kola o schopnostiach a vhodnosti uchádzača pre kolektív XY, s.r.o.. Po ukončení výberových pohovorov sa skupina uvedených vedúcich pracovníkov doplnených o tých z predchádzajúceho kola poradí a vyberie najvhodnejšieho kandidáta, ktorého telefonicky informujú o pozitívnom výsledku.

V prípade neúspešných záujemcov organizácia poskytuje spätnú väzbu každému z nich telefonickou formou. Vedúci pracovník zodpovedný za personálnu administratívu mu za každých okolností poďakuje a ozrejní dôvod svojho rozhodnutia, kde stručne a objektívne oznámi prečo bol záujemca neúspešný. Táto spätná väzba je však poskytovaná maximálne ohľaduplne aby nedošlo k zneváženiu alebo poníženiu záujemcu. Aj týmto spôsobom sa organizácia snaží šíriť medzi verejnosťou svoje dobré meno korektným a slušným jednaním s ľuďmi, ktorých v danej chvíli nepotrebuje.

Nemožno záverom ešte neuviesť, že organizácia sa počas výberového pohovoru pokúša zistiť motiváciu jednotlivých uchádzačov o pracovné miesto v XY, s.r.o.. Oproti minulosti sa značne znížil záujem o benefity poskytnuté organizáciou, pretože v súčasnosti všetky IT spoločnosti poskytujú rôzne benefity svojim zamestnancom. Záujemcovia skôr prejavujú záujem o možný ďalší odborný rast a rozvíjanie svojich zručností.

6 Implementácia prvkov RLZ v XY, s.r.o.

Cieľom predchádzajúcich kapitol tejto diplomovej práce bolo hľadanie takých prvkov v koncepcii RLZ, v kontexte postmodernej doby, ktoré sú aplikovateľné v malej organizácii bez personálneho oddelenia, najmä v prípade získavania a výberu zamestnancov. Následné podkapitoly sa preto budú venovať návrhu implementácie vyššie uvedených prvkov.

6.1 Učiaca sa organizácia

V prostredí organizácie XY, s.r.o. je uplatniteľný princíp „*pákového prevodu*“ (viď 3.2). Miesto, na ktoré sa dá v plnej miere využiť uvedený princíp je oblasť učenia sa organizácie zameranej na informačné technológie, ktoré sú najdynamickejšie sa vyvíjajúcimi technológiami sveta a vyžadujú neustále štúdium. Preto je odporúčaním začleniť aktívne učenie sa do svojich štruktúr nasledovnou formou. Každý zamestnanec si vyberie konkrétny prvok v oblasti informačných technológií alebo oblasti súvisiacej, o ktorej predpokladá, že by bolo prínosné ju spoznať a využiť a naštuduje si ju. Spočiatku aspoň raz mesačne sa neformálne stretnú zamestnanci XY, s.r.o. v priestoroch zasadačky v rámci pracovnej doby a poučený zamestnanec vysvetlí naštudovanú problematiku ostatným zamestnancom v kontexte s cieľom organizácie. Následne zamestnanci budú prediskutovávať predostreté informácie, analyzovať ich, včleňovať a reštrukturalizovať v rámci svojich vlastných vedomostných štruktúr formou kritického myslenia. Na základe pravidelných stretnutí, ktoré budú vedúci pracovníci podporovať, plánovať a udržiavať v súčinnosti so zamestnancami, sa zamestnanci naučia systematicky prehľbovať a rozširovať svoje vedomosti, ktoré následne budú pretavovať do inovatívneho myslenia v rámci projektov. Týmto spôsobom sa zároveň bude podporovať systémové myslenie, osobné majstrovstvo, myšlienkové schémy, vytváranie spoločnej vízie a tímové učenie sa, čo sú disciplíny učiacej sa organizácie (viď 3.2, body 1. 2. 3. 4. 5.). Učenie je totiž najmenej náročné miesto na zmenu v organizácii XY, s.r.o., ktorá učenie a vzdelávanie nevyhnutne potrebuje aby udržala krok s „*duchom doby*“.

Jednou z mnohých výhod učiacej sa organizácie, ktoré vyplývajú pre XY, s.r.o. je, že týmto spôsobom poskytnú svojim zamestnancom aj možnosť substituovať nemožnosť kariérneho postupu formou postupu v hierarchii odbornosti (viď 4.2.1).

6.2 Popis a špecifikácia pracovného miesta

Je nutné vytvoriť popis a špecifikáciu pracovného miesta (viď 4, 4.1) bez ohľadu či sa jedná o pozíciu developera alebo obchodného konzultanta. Nie je nutné ich vypracovávať podrobne a na pravidelnej báze (viď kapitola 4), ale ich existencia je nevyhnutná. Je potrebné nahliadať na popis a špecifikáciu systémovým myslením (viď 3.2), teda kde všade je možné ich využiť a aký úžitok to organizácii prinesie. Ich vypracovanie výrazne uľahčí všetky ďalšie personálne činnosti súvisiace nielen s výberom zamestnancov, ale aj napríklad hodnotenie zamestnancov, ich motivácia, plánovanie a pod..

6.3 Čerpanie z vnútorných zdrojov – juniorské pozície

V prípade obsadzovania pracovných pozícií z vnútorných zdrojov nastala v organizácii XY, s.r.o. patová situácia. Organizácia nedisponuje žiadnym vhodným zamestnancom na pozíciu obchodného konzultanta alebo developera, pretože nemá vytvorené ani obsadené nižšie/juniorské pozície. Nie je to však úplne jej zavinením, nakoľko sa kreovala odštiepením a autonómiou a zároveň bola nútená v záujme provizória uvoľňovať zamestnancov (viď kapitola 5).

Vzhľadom na fakt, že v súčasnej dobe je organizácia stabilizovaná a pristúpila k prijímaniu nových zamestnancov je mimoriadne vhodné, pragmatické a z pohľadu do budúcnosti aj strategické vytvoriť pozície junior developer a junior obchodný konzultant, ktorí by boli vhodným vnútorným zdrojom získavania pracovníkov (viď 4.2.1).

6.4 Diskusia

V prípade vonkajších zdrojov pracovných síl je nutné zohľadniť fakt, že XY, s.r.o. je organizácia pracujúca v odvetví informačných technológií (viď 5.1, 5.2) a teda je žiaduce čerpať len z tých zdrojov (viď 4.2.2), ktoré sú relevantné vzhľadom na vysokú špecializáciu:

- voľný trh práce,
- úrady práce,
- školy,
- manažéri neziskových organizácií,
- konferencie a superstár.

Vzhľadom na veľmi špecifickú a zdravú organizačnú kultúru (viď 5.2) panujúcu v XY, s.r.o. je dôležité citlivo zvážiť sily vyhľadávania. Preto je veľmi dôležité spoliehať sa prioritne na vlastné, vnútorné sily a vonkajšie využívať v prípade nedostatku záujemcov či pri obsadzovaní vysoko citlivej/kľúčovej pozície vzhľadom na prínosy a negatíva, ktoré to so sebou prináša (viď 4.2.1, 4.2.2). Avšak aj v tomto prípade by organizácia mala vykonávať výberové pohovory sama prostredníctvom svojich zamestnancov. Z možností vonkajších síl (viď 4.2.3) je možné využiť všetky možnosti vzhľadom na podmienky kladené na obsadzovanú pozíciu ako aj uchádzača tak, ako to organizácia využívala až doposiaľ.

V prípade metód vyhľadávania a získavania pracovníkov platí podmienka relevantnosti metódy v prepojení s obsadzovanou pozíciou, čo je veľmi dobre znázornené v tabuľke 3 aj s ich charakteristikami (časovými, kvalifikačnými a pod.) v tabuľke 4 a 5. V podmienkach XY, s.r.o. sú obsadzované pozície prevažne špecialistov. Vzhľadom na vzdelanie a požiadavky kladené (viď 5.2) na obchodných konzultantovi v podmienkach tejto organizácie aj tí spadajú pod špecialistov so zaradením v podpore.

Z metód vyhľadávania a získavania pracovníkov, uvedených v subkapitole 4.2.4, odporúčam vzhľadom na podmienky organizácie využiť nasledovné:

- Inzercia na internete – veľmi vhodný a v súčasnosti najvyužívanejší spôsob. Je vhodné na profesných portáloch nie

len uverejňovať inzerciu, ale aj prezerat' údaje poskytnuté záujemcami za použitia filtrov, pričom kritériá nám tvoria opäť popis a špecifikácia pracovného miesta.

- Firemné dni – metóda vhodná, hoci uvádzaná ako nepriama (viď 4.2.3), aj na získanie záujemcov, prípadne vzbudenie záujmu/upútanie pozornosti/prebudenie incentive profesionálov na zmenu.
- Poradenské organizácie.
- Priame oslovenie vytypovaných – najvhodnejšie prostredníctvom odbornej akcie ako napríklad firemné dni a pod. Táto metóda môže však pokaziť povest' organizácie ako niekoho, kto „*kradne zamestnancov*“.
- Pracovné raňajky, obed.
- Odporúčanie zamestnancom.
- Sami sa hlásiaci uchádzači.
- Bývalí zamestnanci.
- Burzy práce.
- Sponzorovanie študentov, ročníkové a diplomové práce, praxe, superstár – mimoriadne vhodné metódy na obsadzovanie pozícií junior. Študenti disponujú minimálnymi nevyhnutnými znalosťami problematiky IT segmentu. Organizácia má možnosť vštípiť študentom svoje predstavy o pracovných návykoch zamestnancov a zároveň pomáhať ich formovať po profesnej aj ľudskej stránke. V neposlednom rade majú študenti myseľ nezaťaženú rokmi práce v organizácii a tak môžu vnieť svieži „*vzduch*“.
- Výuka na VŠ a skauti – nenáročný spôsob ako získať „tip“ na schopného študenta. Vyžaduje však dobré vzťahy so skautmi ako aj vysokými školami.
- Úrady práce - sú marginálne, ale v špecifických prípadoch využiteľné. V prípade potreby obrátenia sa na úrady práce je potrebné mať na zreteli, že kandidáti z tohto zdroja môžu mať oslabené pracovné návyky vzhľadom na dĺžku svojej nezamestnanosti alebo sú to čerství absolventi. Vhodné len

v prípade absolútnej nevyhnutnosti obsadzovania juniorských a nižších pozícií.

Čo sa týka metód výberu je vhodné porovnať ich s tabuľkou 6, ktorá jasne hovorí, že v prípade obsadzovania pozícií špecialistov je odporúčané využiť personálnu anamnézu, odborné testy, výberový pohovor a referencie.

Každému cyklu výberu zamestnancov by mala teda nepodmienečne predchádzať personálna anamnéza alias predvýber (viď 4.3.1). V ňom sa porovnávajú inskribované informácie (prijaté životopisy, certifikáty a pod.) s požiadavkami kladenými na pracovníka vyplývajúce z popisu a špecifikácie pracovného miesta (viď 4.1). Teda to, čo je kritériom na výber a zároveň bolo oficiálne uverejnené, poskytnuté uchádzačom, v ponuke. Je prínosné najprv vytriediť uchádzačov absolútne nevyhovujúcich a až následne selektovať tých, ktorí vyhoveli na menej vyhovujúcich, viac vyhovujúcich a jasných favoritov. Vytvorí sa tým „*zadné vrátka*“ pre prípad neskoršieho načrenia do zoznamu uchádzačov ak zlyhajú favoriti a viac vyhovujúci uchádzači.

XY, s.r.o. získala v poslednej dobe niekoľko zákaziek (viď 5.4), ktoré vytvorili priestor na hľadanie a prijímanie nových pracovníkov. Avšak naplnenie týchto zákaziek bude nutné vykonávať simultánne, čo v prepojení na súčasný počet zamestnancov nie je možné vykonať včas a v požadovanej kvalite. Keďže bude nevyhnutné vytvoriť pracovné tímy s pridelenými úlohami a zodpovednosťou, vyvstala potreba zaistiť aj dočasných zamestnancov. Odporúčaný zdroj v tomto prípade je outsourcing (viď 4.2.3), ale formou spolupráce s inou IT organizáciou, ktorá disponuje dostatočným množstvom a kvalitou zamestnancov, ktorí sú overení po odbornej stránke. Obrátiť sa v takejto situácii na poradenskú organizáciu by bolo príliš zdĺhavé a málo efektívne.

V uvedenom prípade outsourcingu špecialistov je na ich výber uľahčujúce využiť, po predvýbere, najprv skupinovú formu administrácie a to testovaním odbornej spôsobilosti (viď 4.3.2). Na tieto účely by mohol postačovať test kognitívnych schopností, ktorým organizácia disponuje (viď 5.5). Po vyhodnotení výsledkov testu bude vhodné postupovať obvyklým

spôsobom, ktorý organizácia vykonáva a to pološtruktúrovaným pohovorom v dvoch kolách (viď 5.5), ktorý by však nemal mať hromadný charakter, ale by mal byť individualizovane vykonávaný s každým uchádzačom. Overovanie referencií nie je nutné, nakoľko tieto sú poskytované zdrojovou organizáciou.

XY, s.r.o. okrem dočasných zamestnancov hľadá aj trvalých. V tomto prípade, rovnako ako aj pri hromadnej administrácii je dôležité vykonať predvýber. Po ňom by mal nasledovať test kognitívnych schopností a na záver výberový pohovor v nezmenenej podobe, v akej prebieha v súčasnosti (viď 5.5). Vsunutou zmenou, počas výberového pohovoru v druhom kole, kedy prebieha rozhovor uchádzača pred panelom posudzovateľov, by mohlo nasledovať informovanie uchádzača o jeho výsledkoch testu kognitívnych schopností. Nie je potrebné uvádzať výsledky v širokých súvislostiach a vo vyčerpávajúcej podobe. Avšak je korektné a slušné informovať kandidáta o jeho výsledkoch. Táto fáza informovania uchádzača má aj druhý rozmer a to spoznať jeho spôsob myslenia. Teda spýtať sa ho ako dospel ku konkrétnym výsledkom, nakoľko ku každému výsledku sa dá dospieť niekoľkými spôsobmi. A práve táto konfrontácia s myšlienkovými postupmi uchádzača, ktoré môžu byť aj neortodoxne ale mimoriadne prínosné, môže odhaliť jeho prípadnú jedinečnosť pre organizáciu, ktorá by inak mohla byť prehliadnutá. A to by bola chyba, ktorú si malá organizácia v kontexte RLZ so zreteľom na ducha doby nemôže dovoliť (viď kapitoly 1, 2, 3.1 bod IV).

Záverom tejto časti práce chcem pripomenúť, že v priebehu výberového pohovoru sa zisťuje a porovnáva úroveň vedomostí a zručností uchádzača. Je však dôležité prepojiť odbornú stránku kandidáta s jeho osobnostnou a porovnať s prostredím organizácie. Ak sa ľavá strana – uchádzač – rovná pravej strane – organizácii – , potom sú tieto dve strany kompatibilné, čo je mimoriadne dôležité pre kultúru organizácie. Ak sa totiž nebudú zhodovať nastane v organizácii anómia, čo je stav patologický, nežiaduci a predznamenávajúci rozklad „ducha domu“ (viď 3.3). Preto sa neodporúča podceňovať psychologizujúci prístup k výberovému pohovoru, rovnako ako ani ostatné, nakoľko každý prístup má svoje opodstatnenie a prináša iný pohľad na objekt skúmania. Aj keď organizácia XY, s.r.o. nedisponuje

personálnym špecialistom či psychológom, existuje niekoľko nenáročných spôsobov v rámci pozorovania (viď 4.3.2 bod 3a, 4.3.3.1), ktoré nachádzajú svoje uplatnenie aj v personálnom výbere ako napríklad reč tela (viď tabuľka 7), na základe ktorej sa dá nahliadnuť pod „masku“ uchádzača (viď 4.3.3). Rovnako ako reč tela tak aj temperament dokáže napomôcť pri výbere zamestnanca (viď 4.3.3.2). Na identifikáciu uvedených zložiek nie je potrebná žiadna dlhodobá príprava. Je však potrebné, aby pozorovateľ preštudoval prejavy, ktoré si má všímať počas kontaktného výberu zamestnancov a povšimnuté prejavy si v krátkosti zaznamenať, aby mohli byť neskôr vyhodnotené a začlenené do mozaiky vytvárajúcej celkový obraz uchádzača.

Záver

Témou tejto diplomovej práce bolo riadenie ľudských zdrojov v podmienkach malej organizácie s akcentom na získavanie a výber zamestnancov. Celá táto téma by však bola sterilná pokiaľ by nebrala do úvahy aj vplyv doby, v ktorej existuje objekt skúmania – malá organizácia. To vytvorilo podmienku, ktorá bola neľahká, ale v konečnom dôsledku poskytla vytváraniu tejto práce ďalší rozmer, ktorý ju dynamizuje.

Cieľ tejto práce je možné vyjadriť v troch čiastkových podcieľoch. Prvým bolo hľadanie takých prvkov v koncepcii RLZ, v kontexte postmodernej doby, ktoré sú aplikovateľné v malej organizácii bez personálneho oddelenia. Je možné skonštatovať, že koncepcia RLZ obsahuje a poskytuje vo svojej metodologickej základni vhodné prvky aj pre malú organizáciu bez personálneho oddelenia.

Druhým podcieľom bolo nájsť vhodné prvky v koncepcii RLZ, v kontexte postmodernej doby, ktoré sú aplikovateľné v malej organizácii bez personálneho oddelenia s akcentom na získavanie a výber pracovníkov. Aj v tomto prípade možno konštatovať, že existujú vhodné prvky v koncepcii RLZ, ktoré sú aplikovateľné.

Tretím a posledným cieľom bola implementácia nájdených vhodných prvkov v prostredí konkrétnej organizácie. Aj tento cieľ bol splnený a boli nájdené spôsoby ako uvedené prvky implementovať.

Teda celkový cieľ tejto práce bol splnený vo všetkých troch uvedených podcieľoch. Ostáva však otázne ako kvalitne a úspešne budú navrhnuté prvky z tejto diplomovej práce implementované v skutočných podmienkach, najmä s ohľadom na nepredvídateľnú premennú vo forme postmodernej doby, na prahu ktorej stojíme.

Anotácia

Priezvisko a meno autora: Bc. Katarína Demeterová

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

Názov diplomovej práce: Riadenie ľudských zdrojov v prostredí malej organizácie s akcentom na získavanie a výber zamestnancov

Počet znakov: 126581

Počet príloh: 0

Počet titulov použitej literatúry: 32

Kľúčové slová: malá organizácia, postmoderná doba, riadenie ľudských zdrojov, výber zamestnancov, získavanie zamestnancov

Riadenie ľudských zdrojov v prostredí malej organizácie s akcentom na získavanie a výber zamestnancov je citlivá záležitosť najmä vzhľadom na dynamické premeny spoločnosti postmodernej doby. So zreteľom na túto skutočnosť sa magisterská diplomová práca zaoberá významnými znakmi postmodernej doby ako aj koncepciou riadenia ľudských zdrojov. Následne prechádza k teoretickému ukotveniu organizácie ako organizmu existujúceho v prostredí a ústi do metodologickej bázy získavania a výberu zamestnancov v organizácii. V následných krokoch predstavuje konkrétnu organizáciu, do prostredia ktorej záverom implementuje prvky získavania a výberu zamestnancov, ktoré zodpovedajú potrebám doby v kontexte riadenia ľudských zdrojov.

Zoznam použitej literatúry a ostatných zdrojov

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- BAUMANN, Z. *Tekuté časy. Život ve věku nejistoty*. Praha: Academia, 2008. 109 s. ISBN 978-80-200-1656-0
- BEDRNOVÁ, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Magnet Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1
- ČAKRT, M. *Typologie osobnosti. Volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Praha: Management Press, 2010. 217 s. ISBN 978-80-7261-220-8
- DRUCKER, P. F. *Management budoucnosti začíná dnes*. Praha: Management Press, 1992. 126 s. ISBN 80-85603-00-4
- FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, V., ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, D. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2007. 152 s. ISBN 978-80-247-1552-0
- FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
- GREGOVÁ, E. *Strategické riadenie ako faktor zvyšovania konkurenčnej schopnosti podniku. Manažment v teórii a praxi* [online]. 2006. roč. 2, č. 2 [cit. 12. 11. 2012]. Dostupný z WWW: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2006/gregova.pdf> ISSN 1336-7137
- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress, 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4
- KELLER, J., TVRDÝ, L. *Vzdělanostní společnost? Chrám, výtah, pojišťovna*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2008. 183 s. ISBN 978-80-86429-78-6

- KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- KUBÁTOVÁ, H. *Rukověť autora diplomky*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009. 121 s. ISBN 978-80-244-2314-2
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9
- LIESSMANN, K. P. *Teorie nevzdělanosti. Omyly společnosti vědení*. Praha: Academia, 2008. 127 s. ISBN 978-80-200-1677-5
- LIPOVETSKY, G. *Éra prázdnoty. Úvahy o současném individualismu*. Praha: Prostor, 2003. 312 s. ISBN 80-7260-085-0
- LIPOVETSKY, G. *Soumrak povinností. Bezbolestná etika nových demokratických časů*. Praha: Prostor, 1999. 311 s. ISBN 80-7260-008-7
- LORENZ, K. *Osm smrtených hříchů* [online]. Praha: Academia, 1990 [cit. 19. 10. 2012]. Dostupný z WWW: http://www.elabs.com/van/van2-8-smrtenych_hrichu-Konrad_Lorenz.htm ISBN 80-200-0842-X
- MARTIN, D. *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4
- MURPHY, R. F. *Úvod do sociální a kulturní antropologie*. Praha: Slon, 1998. 267 s. ISBN 80-85850-53-2
- NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha: Academia, 1998. 333 s. ISBN 80-200-0628-1
- SENGE, P. M. *Piata disciplína manažmentu*. Bratislava: Open Windows, 1995. 420 s. ISBN 80-85741-10-5
- SCHÖNFELD, V. *Učebnice vědecké grafologie*. 3 vyd. Praha: Elfa, 2007. 288 s. ISBN 978-80-86439-10-5
- SMÉKAL, V. *Pozvání do psychologie osobnosti. Člověk v zrcadle vědomí a jednání*. 3. vyd. Brno: Barrister & Principal, 2009. 523 s. ISBN 78-80-87029-62-6

STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4

TOFFLER, A., TOFFLER, H. *Nová civilizace. Třetí vlna a její důsledky*. Praha: Dokořán, 2001. 125 s. ISBN 80-86569-00-4

VETRÁKOVÁ, M., SEKOVÁ, M., ĎURIAN, J. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2001. 206 s. ISBN 80-8055-581-8.

WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7

WERTHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální manažment*. Zlín: Victoria Publishing, 1989. 611 s. ISBN 80-85605-04-X

<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>

<http://www.slex.sk/>

Zoznam použitých obrázkov a tabuliek

Obrázok 1: Typológia firiem dľa L. Kostroňa	19
Obrázok 2: Popis komponentov temperamentu dľa H. J. Eysencka	55
Tabuľka 1: Porovnanie kultúry Personálneho riadenia a RLZ	13
Tabuľka 2: Prednosti a nedostatky silnej organizačnej štruktúry	25
Tabuľka 3: Prehľad spôsobov a zdrojov vyhľadávania	36
Tabuľka 4: Metódy získavania a ich charakteristiky	39
Tabuľka 5: Legenda k Tabuľka 4	40
Tabuľka 6: Prehľad metód výberu a ich vhodnosti	46
Tabuľka 7: Niektoré všeobecné signály neverbálneho jazyka dľa O'Conellových	53
Tabuľka 8: Charakteristiky jednotlivých temperamentových komponent dľa Rempleina	57