

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociológie a andragogiky

Proces získavania zamestnancov na Železniciach SR

Recruitment process in the company of Railways of the Slovak Republik

Bakalárska diplomová práca

Andrea Haniačiková

Vedúci bakalárskej diplomovej práce: Doc. Ing. Anna Preinerová, CSc.

Olomouc 2010

Prehlásenie:

Čestne prehlasujem, že záverečnú bakalársku prácu s názvom „Proces získavania zamestnancov na Železniciach SR“ som vypracovala samostatne a uviedla som v nej všetky použité zdroje.

V Olomouci 27. 03. 2010.

Pod'akovanie:

Moje poďakovanie patrí vedúcej bakalárskej práce Doc. Ing. Anne Preinerovej, CSc., za cenné rady, odborné vedenie, trpezlivosť a ústretovosť pri písaní záverečnej bakalárskej práce a taktiež pracovníkom odboru RLZ na ŽSR, najmä Janke Horvátovej.

Obsah

Úvod	6
1. Teoretické východiská predmetnej problematiky	7
1.1. Východiská získavania zamestnancov	7
1.1.1. Identifikácia potreby získavania zamestnancov	8
1.1.2. Popis a špecifikácia obsadzovaných pracovných miest	8
1.2. Získavanie zamestnancov	10
2. Proces získavania zamestnancov a jeho etapy	12
2.1. Identifikácia zdrojov uchádzačov	14
2.1.1. Vnútorne zdroje zamestnancov	14
2.1.1.1. Výhody a nevýhody získavania zamestnancov z vnútorných zdrojov	16
2.1.2. Vonkajšie zdroje zamestnancov	17
2.1.2.1. Výhody a nevýhody získavania zamestnancov z vonkajších zdrojov	18
2.2. Voľba metód získavania zamestnancov	19
2.2.1. Inzercia v masovokomunikačných prostriedkoch	22
2.2.2. Získavanie zamestnancov pomocou počítačových sietí a intranetu	24
2.2.3. Spolupráca organizácie so vzdelávacími inštitúciami	26
2.2.4. Spolupráca s úradmi práce, sociálnych vecí a rodiny	27
2.2.5. Vývesky, letáky	28
2.2.6. Využitie služieb sprostredkovateľských a poradenských agentúr	29
2.2.7. Odporúčenie súčasného zamestnanca, známeho, príbuzného, priateľov ..	30
2.2.8. Evidencia náhodných žiadateľov a bývalých zamestnancov, uchádzači sa ponúkajú sami	31
2.2.9. Spolupráca so združením odborníkov, vedeckými spoločnosťami a využívanie ich informačných systémov	32
2.2.10. Spolupráca s odbormi a využívanie ich informačného systému	33
2.2.11. Dočasné pridelenie zamestnanca – personálny lízing, kontraktové zamestnania	33
2.2.12. Inventáre schopností	35
2.2.13. Dni otvorených dverí, Burza práce, Firemné dni	36
2.3. Voľba písomných dokumentov požadovaných od uchádzačov o zamestnanie	37
2.3.1. Žiadosť o prijatie do zamestnania	38
2.3.2. Životopis	38
2.3.3. Sprievodný alebo tiež motivačný list	39
2.3.4. Dotazník	39
2.4. Realizácia procesu získavania zamestnancov	40
2.5. Hodnotenie procesu a výsledkov získavania zamestnancov	42
3. Proces získavania zamestnancov v podmienkach ŽSR	44
3.1. Stručná charakteristika organizácie	44
3.1.1. História	44
3.1.2. Hlavným predmetom činnosti ŽSR od 1. januára 2002	44
3.1.3. Organizačná štruktúra ŽSR	45
3.1.4. Analýza zamestnanosti na ŽSR k 31.12.2009	45
3.2. Východiská získavania zamestnancov na ŽSR	48
3.3. Proces získavania zamestnancov v podmienkach ŽSR	50
3.3.1. Zdroje uchádzačov	50
3.3.2. Metódy získavania zamestnancov	52
3.4. Návrhy pre zlepšenie procesu získavania zamestnancov na ŽSR	58

Záver	59
Anotácia	60
Zoznam literatúry a ostatných zdrojov	61
Zoznam príloh	63

Úvod

Jednou z najdôležitejších činností personálneho manažmentu je získavanie zamestnancov. Rozhoduje o tom, koľko a akých zamestnancov bude mať podnik k dispozícii. Získať najlepších ľudí na jednotlivé miesta v podniku predpokladá vedieť sa orientovať na trhu práce, ovládať personálne stratégie a ich tvorbu, ale taktiež vyznať sa v metódach získavania a výberu pracovníkov.

Získavanie zamestnancov je procesom ktorý má svoju postupnosť. Túto postupnosť a logickú nadväznosť som sa snažila v mojej práci dodržať a tiež v súlade s ňou popísať proces získavania zamestnancov v podmienkach Železníc Slovenskej republiky.

Cieľom práce bolo okrem charakteristiky a analýzy procesu získavania zamestnancov, jeho porovnanie s teoretickou základňou a v prípade zistenia závažných nezrovnalostí na ne poukázať a navrhnúť možné zlepšenia daného procesu vo vybranej organizácii.

V prvej kapitole sa zameriavam na teoretické východiská získavania zamestnancov. Ide predovšetkým o identifikáciu potreby získavania zamestnancov, ktorá by mala vychádzať z podnikových plánov a momentálnej operatívnej potreby a popis a špecifikáciu obsadzovaných pracovných miest, ktorý vychádza z analýzy pracovného miesta.

V druhej kapitole sa zaoberám procesom získavania zamestnancov v teoretickej rovine. Počnúc identifikáciou zdrojov uchádzačov cez metódy získavania zamestnancov končiac hodnotením procesu a výsledkov získavania zamestnancov.

Záverečná tretia kapitola je venovaná popisu a analýze získavania zamestnancov v podmienkach konkrétnej organizácie a návrhom opatrení na skvalitnenie predmetného procesu.

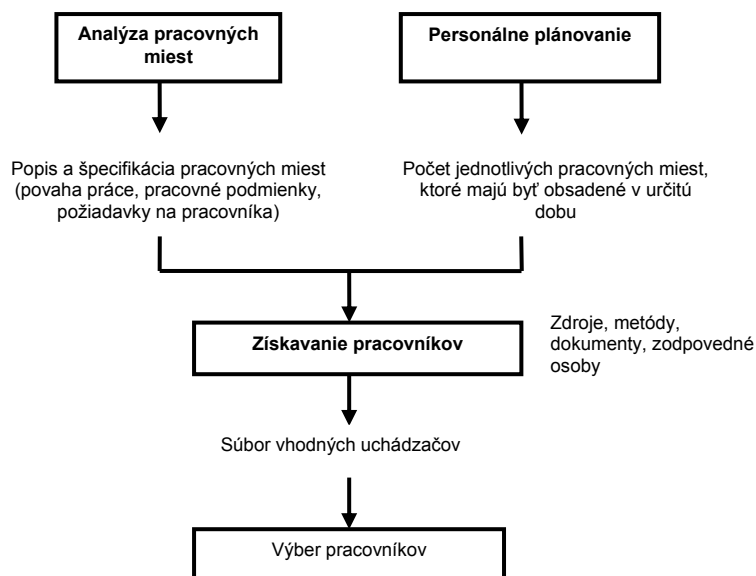
1. Teoretické východiská predmetnej problematiky

1.1. Východiská získavania zamestnancov

Viacerí autori sa zhodujú v tom, že „nábor zamestnancov vychádza z výsledkov dvoch základných činností manažmentu ľudských zdrojov - z plánovania ľudských zdrojov a analýzy pracovného miesta. Na základe plánovania pracovných miest a zamestnanosti organizácia vie, koľko ľudí bude potrebovať. Analýza pracovného miesta jej zasa napovie, aké schopnosti, zručnosti, vzdelanie a iné charakteristiky by oslovení a následne vybratí uchádzači mali mať a aké činnosti budú musieť byť schopní na konkrétnom pracovnom mieste vykonávať“. (Bajžíková a kol. 2007, s. 53)

Podľa Kachaňákovej (2007, s. 66) východiskom procesu získavania zamestnancov je stanovenie počtu a štruktúry zamestnancov, ktorých podnik potrebuje. Počet a štruktúra potrebných zamestnancov vyplýva z personálneho plánu (odchody na materskú dovolenku, odchody do dôchodku, miera fluktuácie, príchody z materskej ai.). S dostatočným predstihom sa dá na väčšinu z nich pripraviť, aby sa minimalizovala doba, počas ktorej je pracovné miesto neobsadené. Jediné faktory s ktorými sa nedá počítať s predstihom sú okamžité skončenie pracovného pomeru a úmrtie.

Spojitosť medzi analýzou pracovného miesta, personálnym plánovaním, získavaním zamestnancov a na ne nadväzujúcim výberom pracovníkov Koubek (1997, s. 106) znázorňuje v nasledujúcej schéme, ktorú som vzhľadom na jej logickú štruktúru prebrala.



obr. č.1: Vzťah medzi analýzou pracovných miest, personálnym plánovaním, získavaním a výberom pracovníkov.

1.1.1. Identifikácia potreby získavania zamestnancov

Získavanie pracovníkov vychádza z identifikácie potreby pracovníkov, ktorá nachádza v podniku výraz spravidla v rôznych typoch personálneho plánu. Získavanie zamestnancov má mať svoj základ v špecifikácii nárokov pracovnej činnosti, vzťahujúcich sa ku konkrétnym pracovným miestam alebo funkciám. Podnik by mal mať spracované základné charakteristiky všetkých pracovných činností vo forme popisu pracovných miest, ktoré zahŕňajú okrem obsahovej náplne aj základné úlohy alebo väzby na ostatné pracovné miesta, ale aj základné nároky a požiadavky na pracovníka (Bedrnová, Nový 1998, s. 304-305).

Koubek (2007, s. 132) uvádza, že identifikácia potreby získavania zamestnancov musí vychádzať z podnikových plánov, ale taktiež z momentálnej operatívnej potreby. Identifikácia potreby dodatočných pracovníkov musí prebiehať s určitým predstihom pred realizáciou vlastného získavania pracovníkov a prirodzene s ešte väčším predstihom vzhľadom k momentu, kedy potreba dodatočných pracovníkov bude skutočne aktuálna. Preto majú určitý význam periodické prognózy potreby nových, dodatočných pracovníkov a v tejto súvislosti aj sústavná analýza stavu a pohybu pracovníkov podniku, ktorá umožňuje identifikovať reprodukčnú potrebu pracovníkov (náhrada za pracovníkov odchádzajúcich do dôchodku, z podniku alebo na iné pracovné miesto v rámci podniku). Nie vždy je možné identifikovať potrebu dodatočnej pracovnej sily s potrebným predstihom napríklad v prípade úmrtia, alebo invalidita pracovníka. Ak odchádza pracovník k inému zamestnávateľovi je tento problém uľahčený výpovednou dobou alebo dohodnutým termínom odchodu.

1.1.2. Popis a špecifikácia obsadzovaných pracovných miest

Najdôležitejšou fázou procesu získavania pracovníkov je zhromaždenie všetkých potrebných informácií o príslušnom pracovnom mieste. Musíme si urobiť analýzu pracovného miesta a jej výsledkom sú charakteristiky pracovných úloh a pracovných podmienok (popis pracovného miesta) a súhrn požiadaviek kladených pracovným miestom na pracovníka (špecifikácia pracovného miesta) (Koubek 1997, s. 107).

Popis pracovného miesta označuje Armstrong (2007, s. 343) pojmom profil role a špecifikáciu pracovného miesta pojmom rola. Pre účely získavania pracovníkov je profil role rozšírený tak, aby obsahoval informácie o pracovných podmienkach /mzda, zamestnanecké výhody, pracovná doba/, o zvláštnych požiadavkách, ako je pohyblivé pracovisko, cestovanie alebo neobvyklá pracovná doba (práca v noci, cez víkend,

sviatky), a o príležitostiach vzdelávania, rozvoja a kariéry. Profil role pre účely získavania poskytuje základňu pre špecifikáciu požiadaviek role na pracovníka.

Špecifikácia požiadaviek na pracovníka, známa ako špecifikácia pracovného miesta, špecifikácia získavania zamestnancov alebo personálna špecifikácia, definuje vzdelanie, výcvik, kvalifikáciu a skúsenosti požadované od držiteľa danej role – daného pracovného miesta. Môžu tu byť zahrnuté aj odborné schopnosti (Armstrong 2007, s. 344).

Špecifikácia požiadaviek na pracovníka môže byť podľa Armstronga (tamtiež) zostavená nasledovne:

- Odborné schopnosti – čo daný jedinec musí poznať a byť schopný robiť pri vykonávaní príslušnej role, vrátane zvláštnych požadovaných vlôh a zručností.
- Požiadavky na chovanie a postoje – typy chovania požadované k úspešnému výkonu role budú vo vzťahu k základným hodnotám a sústave schopností organizácie, aby sa pri výbere pracovníkov zaistilo, že budú zodpovedať kultúre organizácie.
- Odborná príprava a výcvik – požadované povolanie, odbornosť, vzdelanie alebo výcvik, ktoré by mal uchádzač spĺňať.
- Skúsenosti, prax – v rovnakom odbore alebo v podobnej organizácii, doteraz vykonávané činnosti a úspešnosť v nich, ktoré by svedčili o budúcom úspešnom vykonávaní práce.
- Zvláštne požiadavky – tam, kde úlohou držiteľa pracovného miesta bude uspieť v určitých oblastiach napr. nachádzať nové trhy a zákazníkov a pod.
- Vhodnosť pre organizáciu – podniková kultúra a schopnosť uchádzačov prispôbiť sa jej a pracovať v nej.
- Ďalšie požiadavky – cestovanie, neobvyklá pracovná doba, premenlivé pracovisko, pobyt mimo bydliska pracovníka a pod.
- Možnosť splniť očakávania uchádzača - miera, v akej môže organizácia splniť očakávania uchádzačov v oblasti vzdelávania, kariéry, istota zamestnania a podobne.

Samotná realizácia získavania zamestnancov predpokladá poznanie podstatnej charakteristiky pracovného miesta, ktoré je potrebné obsadiť, jeho základných úloh a podmienok. Ide o poznanie opisu práce, ktorý bol vypracovaný na základe analýzy práce. Na opis práce nadväzuje špecifikácia požiadaviek na zamestnanca, ktorý má

obsadiť dané pracovné miesto. Špecifikácia požiadaviek na zamestnanca je vlastne podrobným profilom pracovných schopností, vedomostí, zručností, skúseností, fyzických aj duševných predpokladov, ktoré by mal spĺňať uchádzač na danú prácu. (Kachaňáková 2007, s. 66).

Veľkou pomocou a zároveň základným stavebným kameňom personálnej práce sú kvalitné opisy pracovných pozícií. Na základe dobre stanoveného opisu pracovnej pozície získame cenné informácie o tom, akého zamestnanca potrebujeme. Aké má mať kľúčové kompetencie, aké konkrétne pracovné činnosti bude vykonávať, koho bude riadiť a podobne (Pilařová 2009, s. 23).

1.2. Získavanie zamestnancov

V odbornej literatúre sa stretávame s tým, že niektorí autori (napr. Koubek, Kachaňáková) používajú pojem získavanie a iní (napr. Milkovich a Baudreau, Bajžíková a kol.) nábor pracovníkov (zamestnancov), pričom nerozlišujú či ide o získavanie zamestnancov z interných alebo externých zdrojov.

Treba však zdôrazniť že termín získavanie a nábor sa v modernej teórii riadenia ľudských zdrojov väčšinou odlišuje. Zatiaľ čo nábor pracovníkov znamená spravidla získavanie pracovníkov z vonkajších zdrojov, moderné získavanie pracovníkov sa snaží získať pracovné sily nie len z vonkajších zdrojov, ale predovšetkým zo zdrojov vnútorných (Koubek 2007, s. 126).

Odborná literatúra nám ponúka aj rôzne definície získavania zamestnancov. Podľa Koubka (2007, s. 126) je získavanie pracovníkov činnosť, ktorá má zabezpečiť, aby voľné pracovné miesta v podniku prilákali dostatočné množstvo vhodných uchádzačov o tieto miesta, a to s primeranými nákladmi a v žiaducom termíne (včas). To znamená, že spočíva v rozpoznávaní a vyhľadávaní vhodných pracovných zdrojov, informovaní o voľných pracovných miestach v organizácii, ponúkaní týchto voľných pracovných miest, v jednaní s uchádzačmi, v získavaní primeraných informácií o uchádzačoch a aj v organizačnom a administratívnom zaistení všetkých týchto činností (tamtiež).

Podľa Milkovicha a Baudreaux (1993, s. 254) nábor je proces vymedzenia a upútania záujmu skupiny uchádzačov, z ktorých budú vybratí tí, ktorým je zamestnanie ponúknuté. Organizácia by mala byť schopná upútať pozornosť kvalifikovaných a motivovaných jedincov z ktorých sú vybraní ich zamestnanci.

Gigalová (2007, s. 71) chápe získavanie pracovníkov ako náborový proces, pri ktorom sa vyhľadávajú a lákajú schopní uchádzači o zamestnanie. Tento proces začína vyhľadávaním nových pracovníkov a končí predložením ich žiadosti o zamestnanie. Výsledkom je veľké množstvo uchádzačov, z ktorých si organizácia vyberá.

„Získavanie zamestnancov je proces, ktorého cieľom je zabezpečiť, aby mal podnik včas dostatočný počet vhodných uchádzačov o voľné pracovné miesta a náklady na jednotlivé činnosti tohto procesu boli primerané“. (Kachaňáková 2007, s. 63)

Podobne ako Kachaňáková uvádza Bajžíková a kol. (2007, s. 53), že podstatou náborového procesu je zabezpečiť, aby mala organizácia na voľné pracovné miesto dostatočný počet uchádzačov, ktorých celkový profil zodpovedá požiadavkám obsadzovaného pracovného miesta, a to s primeranými nákladmi a v požadovanom časovom termíne.

Podľa Armstronga (2007, s. 343) by malo byť všeobecným cieľom získavania a výberu pracovníkov získať s vynaložením minimálnych nákladov také množstvo a takú kvalitu pracovníkov, ktoré je žiaduce pre uspokojenie podnikovej potreby ľudských zdrojov.

Ja sa prikláňam k definíciám, ktoré uvádzajú Bajžíková a kol. (2007, s. 53), Kachaňáková (2007, s. 63) a Koubek (2007, s. 126) nakoľko sú si dosť blízke a to, že získavanie pracovníkov je činnosť, ktorá má zaistiť, aby voľné pracovné miesta v organizácii prilákali dostatočné množstvo zodpovedajúcich uchádzačov o tieto miesta, a to s primeranými nákladmi a v požadovanom termíne.

Je veľmi dôležité, aby bolo získavanie zamestnancov efektívne. A preto, podľa Kachaňákovvej (2007, s. 64) je potrebné aby podnik poznal všetky faktory, ktoré môžu ovplyvniť rozhodovanie potenciálnych uchádzačov o zamestnanie. Týmto poznaním sa predíde alebo sa vyriešia prípadné problémy so získavaním uchádzačov. Medzi tieto faktory patria predovšetkým:

- 1) Faktory, ktoré súvisia s pracovným miestom napr. obsažnosť práce, funkčné zaradenie, pracovné podmienky, organizácie práce a iné.
- 2) Faktory, ktoré súvisia s podnikom napr. povest' podniku, úroveň odmeňovania, úroveň starostlivosti o zamestnancov, možnosti vzdelávania a rozvoja kariéry a iné.

2. Proces získavania zamestnancov a jeho etapy

Ako uvádza Koubek (1997, s. 105), získavanie zamestnancov je procesom, ktorý má už v dnešnej dobe pomerne dokonalo prepracovaný metodologický postup. Tento postup je pre podnik výhodné dodržiavať, nakoľko sa tým vyhne časovým, finančným a iným stratám a zároveň sa minimalizuje doba pre ktorú je príslušné pracovné miesto bez obsadenia. Analýza pracovného miesta a predvídanie uvoľňovania, alebo vytváranie nových pracovných miest, ktoré je súčasťou personálneho plánovania by nám mali dať obraz o povahe jednotlivých pracovných miest. Táto znalosť povahy jednotlivých pracovných miest je predpokladom, aby bol proces získavania zamestnancov efektívny.

V procese získavania zamestnancov dochádza k dvojsmernej komunikácii. Uchádzači o zamestnanie potrebujú pomerne presné a vyčerpávajúce informácie o ponuke podniku (o danom pracovnom mieste aj o podniku ako celku) a podnik pre svoje rozhodnutie požaduje presné informácie o uchádzačoch ako potenciálnych zamestnancoch. Obe strany by sa mali správať tak, aby pritom podnietili o seba záujem u svojho partnera (Kachaňáková 2007, s. 64).

Podobné stanovisko ako Kachaňáková má aj Milkovich a Baudreau (1993, s. 255). Podľa nich je nábor dvojsmerný komunikačný proces pri ktorom uchádzači o prácu potrebujú presné informácie o tom, čo im organizácia môže ponúknuť. Na druhej strane organizácia požaduje presné informácie o tom, akí by boli z uchádzačov zamestnanci, keby boli prijatí. Uchádzači aj podnik vysielajú signály o podmienkach, ktoré by ponúkanú prácu charakterizovali. Uchádzači sa snažia signalizovať, že sú ako kandidáti zaujímaví a že by im práca mala byť ponúknutá. Podnik má zasa záujem vyslať signál o tom, že je dobrým miestom pre prácu.

V odbornej literatúre je proces získavania zamestnancov väčšinou opísaný niekoľkými na seba nadväzujúcimi krokmi. Napríklad podľa Kachaňákovvej (2007, s. 66-80) získavanie zamestnancov musíme chápať ako metodologicky prepracovaný postup, ktorý prechádza niekoľkými etapami:

- 1) Definovanie potreby obsadiť voľné pracovné miesto a špecifikácia požiadaviek na zamestnanca.
- 2) Voľba zdrojov uchádzačov.
- 3) Výber metód získavania zamestnancov.

- 4) Voľba a štandardizácia normatívnych dokumentov požadovaných od uchádzačov.
- 5) Realizácia procesu získavania zamestnancov.
- 6) Hodnotenie procesu a výsledkov získavania zamestnancov.

Koubek (2007, s. 131-132) tento proces rozvádza väčším počtom krokov, čím ho vymedzuje konkrétnejšie:

- 1) Identifikácia potreby získavania pracovníkov.
- 2) Popis a špecifikácia obsadzovaných pracovných miest.
- 3) Zváženie alternatív.
- 4) Výber charakteristík popisu a špecifikácie pracovného miesta, na ktorých založíme získavanie a neskôr aj výber pracovníkov.
- 5) Identifikácia potencionálnych zdrojov uchádzačov.
- 6) Voľba metód získavania zamestnancov.
- 7) Voľba dokumentov a informácií požadovaných od uchádzačov o zamestnanie.
- 8) Formulácia ponuky zamestnania.
- 9) Uverejnenie ponuky zamestnania.
- 10) Zhromažďovanie dokumentov a informácií od uchádzačov a jednanie s nimi.
- 11) Predvýber uchádzačov na základe predložených dokumentov a informácií.
- 12) Zostavenie zoznamu uchádzačov, ktorí by mali byť pozvaní k výberovým procedúram.

Armstrong (2007, s. 343) chápe získavanie a výber pracovníkov komplexne a rozdelil ho do troch fáz:

- 1) Definovanie požiadaviek – patrí sem príprava popisov a špecifikácií pracovného miesta, rozhodnutie o požiadavkách a podmienkach zamestnania.
- 2) Prilákание uchádzačov – sem zaradil preskúmanie a vyhodnotenie rôznych zdrojov uchádzačov vo vnútri podniku aj mimo neho, inzerovanie, využitie agentov a poradcov.
- 3) Vyberanie uchádzačov – sem patrí triedenie žiadostí, pohovory, testovanie, hodnotenie uchádzačov, assessment center, ponuka zamestnania, získavanie referencií, príprava pracovnej zmluvy.

Naopak u Repkovej (1999, s. 29-30) sú tieto procesy oddelené. Podľa nej môžeme proces náboru v zásade rozdeliť na dve významné fázy:

- 1) Fáza analýzy a špecifikácie.
- 2) Fáza vlastného náboru.

Podobne Milkovich a Baudreau (1993, s. 284) uvádzajú, že si pri náboře musíme:

- 1) Stanoviť predpoklady, ktoré by mal uchádzač o prácu spĺňať.
- 2) Zvoliť si zdroje náboru a komunikačné kanále.
- 3) Vybrať vhodné stimuly.
- 4) Výber základných informácií.
- 5) Zvoliť si a pripraviť si pracovníkov, ktorí nábor vykonávajú.

Na základe porovnávania odbornej literatúry (napr. Armstrong 2002, Kachaňáková 2007, Koubek 2007, Milkovich, Boudreau 1993) možno proces získavania pracovníkov charakterizovať podľa jednotlivých fáz :

- 1) Prípravná fáza procesu získavania zamestnancov.
- 2) Realizačná fáza procesu získavania zamestnancov.
- 3) Hodnotiacia fáza procesu získavania zamestnancov.

2.1. Identifikácia zdrojov uchádzačov

Závisí od personálnej stratégie podniku, akým spôsobom sa budú zabezpečovať potrebné ľudské zdroje. Podnik môže získavať zamestnancov z vnútorných (interných, vnútro podnikových), alebo z vonkajších (externých, mimopodnikových) zdrojov. Oba tieto spôsoby zabezpečovania potrebných ľudských zdrojov majú svoje výhody, ale aj nevýhody. Všetky klady a zápory je potrebné poznať, zvážiť a zodpovedne sa rozhodnúť, ktorý zdroj je výhodnejšie osloviť. Neexistuje univerzálny návod, dôležitý je ale prospech organizácie.

Podnik sa môže rozhodnúť pri obsadzovaní voľného pracovného miesta, či bude vyberať spomedzi vlastných zamestnancov – povýšením, preradením alebo sa obráti na externé zdroje. Rozhodnutie o uprednostnení konkrétneho zdroja je závislé od viacerých faktorov pričom rozhodujúcimi sú najmä veľkosť podniku a situácia na trhu práce (Kachaňáková 2007, s. 66).

2.1.1. Vnútorné zdroje zamestnancov

Existuje množstvo faktorov , keď najvhodnejším spôsobom ako zaplniť voľné pracovné miesto je jeho obsadenie „domácim“ zamestnancom. Často sa totiž stáva, že v organizáciách je množstvo zamestnancov na pozíciách, ktoré nezodpovedajú celkom ich kvalifikácii, schopnostiam alebo motivácii. Nábor z vnútorných zdrojov tak umožňuje

kapitalizovať z ľudského kapitálu, ktorý už organizácia má, ale doteraz ho celkom dobre nevyužila (Ferjenčík, Bosáková 1999, s. 59-60).

Vnútorne zdroje predstavujú súčasní zamestnanci organizácie, ktorých schopnosti, motiváciu, aspirácie a pod. možno využiť. Obyčajne sú to pracovníci, ktorých organizácia dlhodobo pripravovala na obsadenie pracovnej pozície (kariérové plány a plány nástupníctva). Sú to ale tiež zamestnanci, ktorí si kvalifikáciu rozširovali alebo prehľbovali z vlastnej iniciatívy. Ďalej môže ísť aj o takých zamestnancov, ktorých pracovné miesta zanikli v dôsledku reorganizácie, racionalizácie alebo ukončenia projektu a organizácia má záujem ich zamestnávať naďalej. Možno tu zaradiť aj pracovníkov, ktorí majú iné osobné dôvody na zmenu pracovnej pozície napríklad snaha o zvýšenie platu, konflikty v medziľudských vzťahoch, nevyhovujúci pracovný režim, zdravotné dôvody a podobne.

Medzi interné formy náboru podľa Bajzíkovej a kol. (2007, s. 54) zaraďujeme:

- inventáre schopností
- plány nástupníctva
- nominácie nadriadenými alebo samotnými zamestnancami
- oznamovací systém organizácie

Ak ide o veľký podnik, v súčasnosti sa podľa Kachaňákovej (2007, s. 66) preferuje obsadzovanie voľných miest, ak sú porovnateľné profesijné a kvalifikačné predpoklady, vnútornými zdrojmi. Medzi vnútorné zdroje patria:

- zamestnanci, ktorí nemajú využitie na pôvodnom pracovnom mieste – nová technika, technológia, organizačné zmeny
- zamestnanci, ktorí majú pocit, že ich schopnosti nie sú na súčasnom pracovnom mieste dostatočne využité
- zamestnanci, ktorí majú záujem prejsť na iné pracovné miesto v podniku

Koubek (2007, s. 129) uvádza nasledujúce vnútorné zdroje pracovných síl:

- pracovné sily uspokojené napr. v dôsledku technického rozvoja
- pracovné sily uvoľňované v súvislosti s ukončením nejakej činnosti alebo v dôsledku organizačnej zmeny
- pracovníci ktorí dozreli k tomu, aby mohli vykonávať náročnejšiu prácu než akú vykonávajú na súčasnom pracovnom mieste

- pracovníci ktorí sú účelne využití na súčasnom pracovnom mieste majú ale z nejakého dôvodu záujem prejsť na uvoľnené alebo novovytvorené miesto v inej časti organizácie

2.1.1.1. Výhody a nevýhody získavania zamestnancov z vnútorných zdrojov

Hlavnou *výhodou interného náboru* zamestnancov je skutočnosť, že organizácia lepšie pozná slabé a silné stránky uchádzača a uchádzač lepšie pozná pracovné prostredie a kultúru organizácie. Hlavnou *nevýhodou interného náboru* zamestnancov je, že v prípade použitia zamestnanca z vnútra organizácie na voľnú pozíciu – povýšenie, presunutie, organizácia nerieši problém nedostatku pracovných síl, pretože v rámci organizačnej štruktúry vzniká presunutím alebo povýšením pracovníka uvoľnené miesto na inej pozícii (Bajžíková a kol. 2007, s. 54).

Rovnaké stanovisko má aj Koubek (2007, s. 130), ktorý okrem už vyššie spomínaných výhod uvádza nasledujúce výhody a nevýhody vnútorných zdrojov:

Výhody:

- Zvyšuje sa morálka a motivovanosť pracovníkov (nádej na lepšie miesto , nádej na zamestnanie aj po zrušení doterajšieho pracovného miesta).
- Lepšia návratnosť investícií, ktoré organizácia do pracovníka vložila, lepšie využitie skúseností, ktoré pracovníci získali v organizácii.

Nevýhody:

- Pracovníci môžu byť povyšovaní až sa dostanú na miesto, kde už nestačia úspešne plniť úlohy.
- Súťaženie o povýšenie môžu negatívne ovplyvňovať medziľudské vzťahy a morálku.
- Prekážky prenikania nových myšlienok a prístupov z vonku.

Kachaňáková (2007, s. 67) hovorí o silných a slabých stránkach získavania zamestnancov z interných zdrojov.

Silné stránky získavania zamestnancov z interných zdrojov:

- Vyššia motivácia zamestnancov - -možnosť pracovného postupu
- Nižšie náklady a rýchlejšie obsadenie pracovného miesta

- Rýchlejšia adaptácia
- Zamestnanec pozná podnik, nehrozí v takej miere rozpor medzi očakávaniami od pracovného miesta a skutočnosťou
- Podnik pozná zamestnanca, jeho pracovný výkon, nekupuje „mačku vo vreci“

Slabé stránky získavania zamestnancov z interných zdrojov:

- Obmedzený výber, menší počet uchádzačov
- Zvýšené náklady na vzdelávanie zamestnancov
- Tzv. podniková slepota, nový človek zvonka často prinesie nové pohľady, prístupy
- Neprijatie kolegami, najmä ak sa z bývalého kolegu stane nadriadený
- Stupňuje sa rivalita

2.1.2. Vonkajšie zdroje zamestnancov

Na externom trhu práce sa nachádzajú potenciálni pracovníci. Ide o pracovníkov iných organizácií, absolventov, nezamestnaných, študentov, učňov, ženy (mužov) na materskej dovolenke, dôchodcov atď. Tieto zdroje je možné z hľadiska praxe rozdeliť do dvoch skupín. Ide o takých pracovníkov, ktorí už prax majú z minulého zamestnania a takých, ktorí prax ešte nemajú (usilujú o prvé zamestnanie sa).

Medzi externé zdroje zamestnancov podľa Kachaňákovvej (2007, s. 67) patria:

- Absolventi vzdelávacích inštitúcií
- Zamestnanci iných podnikov
- Voľné pracovné sily na trhu práce

Kubek (2007, s. 129-130) podobne ako Kachaňáková uvádza nasledujúce hlavné vonkajšie zdroje:

- Voľné pracovné sily na trhu práce, patria sem napríklad nezamestnaní, ktorí sú registrovaní ako uchádzači o zamestnanie na úradoch práce
- Čerství absolventi škôl alebo iných inštitúcií pripravujúcich mládež na povolanie

- Pracovníci iných organizácií, ktorí sú rozhodnutí zmeniť zamestnávateľa alebo ich ponuka (inzerát) nášho podniku primäla k tomuto rozhodnutiu

2.1.2.1. Výhody a nevýhody získavania zamestnancov z vonkajších zdrojov

Tak ako malo svoje silné a slabé stránky získavanie zamestnancov z interných zdrojov, tak aj získavanie zamestnancov z externých zdrojov má svoje prednosti a nedostatky.

Kachaňáková (2007, s. 68) uvádza nasledujúce silné a slabé stránky získavania zamestnancov z mimopodnikových zdrojov.

Silné stránky získavania zamestnancov z externých zdrojov:

- Širšia možnosť výberu zamestnancov
- Nové pohľady, prístupy k riešeniu podnikových problémov
- Získava sa „hotový“ zamestnanec, znižujú sa náklady na vzdelávanie

Slabé stránky získavania zamestnancov z externých zdrojov:

- Vyššie náklady na získavanie zamestnancov a pomalšie obsadenie pracovného miesta
- Dlhšia adaptácia
- Znižuje sa motivácia zamestnancov /možnosť ďalšieho postupu je otáznava/
- Zvyšovanie fluktuácie
- Zamestnanec nepozná podnik a podnik nepozná zamestnanca

Hlavnou výhodou externého náboru je jeho široký záber a tiež vstup nových názorov, poznatkov a skúseností do organizácie v podobe nového pracovníka. Na druhej strane je obyčajne externý nábor nákladnejší a adaptácia nových zamestnancov na nové pracovné prostredie dlhšia ako v prípade interného (Bajzíkova a kol. 2007, s. 56).

Rovnaké stanovisko k tejto problematike majú aj Ferjenčík s Bosákovou (1999, s. 62).

Výhody a nevýhody získavania pracovníkov z pohľadu Koubka (2007, s. 130-131).

Výhody:

- Škála, paleta schopností a talentov mimo organizácie je omnoho väčšia, než by bolo možné nájsť vo vnútri organizácie

- Do organizácie môžu byť prinesené nové pohľady, názory, poznatky, skúsenosti z vonku
- Spravidla je lacnejšie, ľahšie a tiež rýchlejšie získať žiaducich vysoko kvalifikovaných pracovníkov, technikov a manažérov z vonku, než ich vychovávať v organizácii.

Nevýhody:

- Prilákание, kontaktovanie a hodnotenie uchádzačov je obtiažnejšie a taktiež nákladnejšie nakoľko inzercia je drahá
- Adaptácia a orientácia pracovníkov trvá dlhšie
- Môžu vzniknúť neprijemnosti s doterajšími pracovníkmi organizácie, ktorí sa cítili kvalifikovaní alebo oprávnení získať obsadzované miesto.

Na záver tejto časti je možné konštatovať, že uvádzaní autori (Bajžíková a kol., Ferječík - Bosáková, Kachaňáková, Koubek) zastávajú v podstate zhodné stanoviská na identifikáciu zdrojov uchádzačov.

2.2. Voľba metód získavania zamestnancov

Nech už sú pre prijatie do zamestnania stanovené akékoľvek požiadavky, prvotné je aby potenciálni zamestnanci boli vôbec o ponúkanom mieste informovaní. Výber skupiny záujemcov, ktorých budeme o voľnom pracovnom mieste informovať a použité komunikačné kanály určujú, kto sa o pracovnej príležitosti dozvie. Zdroje a cesty k nim by mali byť zvolené tak, aby pri vynaložení čo najmenších nákladov viedli k získaniu čo najväčšieho množstva kvalitných záujemcov o prácu. Mnoho krát sa pri voľbe vychádza z tradície a skúseností podniku (Milkovich, Boudreau 1993, s. 262).

O tom, akú metódu pri získavaní zamestnancov organizácia zvolí, záleží:

- Od toho, či ide o získavanie zamestnancov z vonkajších alebo vnútorných zdrojov.
- Aké sú požiadavky pracovného miesta na pracovníka (úroveň kvalifikovanosti práce, požiadavky na zvláštne schopnosti pracovníka a pod.).
- Aká je situácia na trhu práce, predovšetkým na lokálnom trhu práce.
- Aké množstvo prostriedkov môže organizácia vynaložiť na získavanie pracovníkov.

- Ako rýchlo potrebuje pokryť (obsadiť) pracovné miesto (Koubek 1997, s. 116).

Medzi najčastejšie používané metódy získavania zamestnancov podľa vyššie uvedeného autora (2007, s. 135-142) patria:

- Uchádzači sa ponúkajú sami
- Odporúčenie súčasného pracovníka organizácie
- Priame oslovenie vyhliadnutého jedinca
- Vývesky v organizácii alebo mimo nej
- Letáky vkladané do poštových schránok
- Spolupráca organizácie so vzdelávacími inštitúciami
- Spolupráca s odbormi a využívanie ich informačného systému
- Spolupráca so združením odborníkov, vedeckými spoločnosťami a pod. a využívanie ich informačných systémov
- Spolupráca s úradmi práce
- Využívanie služieb komerčných sprostredkovateľov
- Inzercia v oznamovacích prostriedkoch
- Používanie počítačových sietí – internet, elektronické získavanie pracovníkov

Spôsob, metóda náboru, akým bude organizácia informovať o voľnom pracovnom mieste závisí od typu cieľovej skupiny. Existuje veľké množstvo metód náboru zamestnancov a organizácie často pristupujú k ich kombinácii alebo k rôznym modifikáciám. V súvislosti s cieľovou skupinou rozlišujeme podľa Bajzíkovej a kol. (2007, s. 54) dve skupiny náborových metód a to internú a externú.

Medzi interné formy náboru zaraďujeme:

- Inventáre schopností
- Plány nástupníctva
- Nominácie nadriadenými alebo samotnými zamestnancami
- Oznamovací systém organizácie

Organizácia môže pri internom náboře v upravenej podobe aplikovať mnohé metódy externého náboru na interné prostredie organizácie.

Externé formy náboru:

- Inzercia
- Internet
- Vzdelávacie inštitúcie
- Nástenky a pútače
- Odporúčania
- Dni otvorených dverí
- Úrady práce
- Špecializované agentúry

Podľa Kachaňákovej záleží predovšetkým od obsadzovaného pracovného miesta, ktorú metódu získavania zamestnancov je vhodné požiť. Organizácia musí prihliadať na svoje finančné možnosti, rovnako ako pri ostatných činnostiach riadenia ľudských zdrojov sleduje efektívnosť vynaložených prostriedkov, to znamená ich účelnosť a hospodárnosť. Kachaňáková (2007, s. 68-75) uvádza nasledujúce metódy získavania zamestnancov:

- Inzercia
- Využitie internetu
- Vývesky, letáky
- Spolupráca s úradmi práce, sociálnych vecí a rodiny
- Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami
- Využitie služieb personálnych sprostredkovateľských agentúr
- Využitie služieb personálno-poradenských agentúr
- Odporúčania vlastných zamestnancov, priateľov, príbuzných a známych
- Evidencia náhodných žiadateľov a bývalých zamestnancov
- Dočasné pridelenie zamestnanca, personálny lízing, kontraktové zamestnávanie

Ak nie sú k dispozícii vhodní ľudia v organizácii, tak Armstrong (2007, s. 348) vidí hlavné zdroje uvádzačov:

- Inzerovanie
- Internet
- Externé vyhľadávacie (využívanie externých služieb - outsourcing a sprostredkovateľské služby)
- Vzdelávacie zariadenia

Súhlasne s Kachaňákovou pripomínam, že voľba metód by mala byť odvodená od obsadzovaného pracovného miesta. Charakter pracovného miesta by mal podľa nás ovplyvňovať aj spôsob inzerovania.

2.2.1. Inzercia v masovokomunikačných prostriedkoch

Ferjenčík s Bosákovou (1999, s. 62-63) považujú inzerciu v tlači, rozhlase alebo televízii za pravdepodobne najrozšírenejšou metódou oslovovania potencionálnych zamestnancov. Zverejnenie inzerátu v tlači znamená rýchle, pohotové oslovenie veľmi širokej časti populácie. O potrebe obsadenia voľného miesta sa tak môže dozvedieť naraz mnoho ľudí, čo otvára cestu k výberu zo širokej ponuky. Inzercia ale nie je taká jednoduchá ako by sa na prvý pohľad zdalo.

Predovšetkým je nutné vysporiadať sa s dvoma základnými otázkami a to voľba média a formát správy. Médiom, teda nosičom správy môže byť:

- Miestna, regionálna alebo celoštátna tlač
- Odborné alebo špecializované časopisy
- Rozhlas
- Televízia
- Plagátiky vylepené na domoch alebo prostriedkoch hromadnej dopravy
- Internet

Každé z týchto médií má svoje silné a slabé stránky. Závisí od charakteru obsadzovaného pracovného miesta, súrnosti potreby jeho obsadenia, situácie na trhu pracovných síl včítane ich mobility a samozrejme aj od finančných prostriedkov, ktoré máme na nábor k dispozícii.

Výhodou inzerátu je , že sa pomerne rýchlo dostane k adresátovi, o voľnom mieste sa dozvie väčšie množstvo ľudí než pri iných metódach získavania pracovníkov, taktiež inzerát ide za potencionálnym uchádzačom až do jeho súkromia. Nevýhodou inzerátu môže byť cena inzercie (Koubek 2007, s. 138).

Rovnako ako predchádzajúci autori aj Milkovich a Baudreau (1993, s. 269) považujú novinové inzeráty za najčastejšie využívaný komunikačný kanál pre väčšinu typov pracovných miest. Okrem novín sú často inzeráty zverejňované v odbornej tlači zameranej na ekonomiku, v televízii a rozhlase a bývajú aj zasielané poštou tým potencionálnym záujemcom o prácu, ktorí zodpovedajú požadovanému kvalifikačnému profilu.

Podľa Kachaňákovvej (2007, s. 68) inzercia je univerzálnou metódou a možno ju využiť pri získavaní zamestnancov pri všetkých pracovných miestach. Inzerovať možno:

- V tlačovinách – denníkoch, občasníkoch, odborných časopisoch
- V rozhlase a televízii – avšak kvôli vysokej finančnej náročnosti sa nepoužíva často, účelná je hlavne pri obsadzovaní voľných miest v týchto médiách
- Na internete – s rozširovaním dostupnosti internetu pre populáciu sa bude výrazne posilňovať aj účelnosť inzerovania ponúk voľných pracovných miest práve v tomto médiu

Pri formulácii inzerátu treba brať do úvahy aj určité legislatívne obmedzenia. Zákonník práce zakazuje diskrimináciu akéhokoľvek druhu. Taktiež aj v Listine základných ľudských práv a slobôd, ktorá je ratifikovaná Slovenskou republikou, je možná diskriminácia občanov zásadne posudzovaná (Kachaňáková 2007, s. 70).

Správne zostavený inzerát by mal viesť k získaniu pomerne malého počtu dobre kvalifikovaných uchádzačov, a to rýchlo a lacno. Musí byť nástrojom prvej selekcie, musí obsahovať taký popis pracovného miesta a požadovanej kvalifikácie, aby nevhodných uchádzačov odradil a vhodných uchádzačov zasa povzbudil. Inzerát, ktorý má za následok tisíce ponúk je zlý, pretože organizácia bude musieť venovať značné úsilie a prostriedky na vyhodnocovanie ponúk, korešpondenciu s uchádzačmi, triedenie uchádzačov a vyberaniu pomerne malej skupiny uchádzačov, ktorí budú pozvaní k výberovým procedúram (Koubek 1997, s. 114).

Repková (1999, s. 35-36) uvádza všeobecné odporúčania ako pripraviť inzerát.

- Inzerát má svojim obsahom vhodných kandidátov motivovať a nevhodných odradiť
- Informácie uvedené v inzeráte by mali vychádzať skôr z opisu pracovnej pozície, špecifikácie zamestnanca a profilu spôsobilosti s ohľadom na činnosť než z akademicko-vzdelanostných ukazovateľov
- Názvy pracovných pozícií by mali byť uvedené vo všeobecne známej forme
- Inzerát by mal vylučovať prvky pohlavnej diskriminácie, t.j. malo by byť zjavné, že sa pracovné miesto ponúka obom pohlaviam

Cieľom inzerovania by malo byť:

- Upútať pozornosť – ak chcem zaujať uchádzačov inzerát musí byť konkurencieschopnejší než inzeráty iných zamestnávateľov
- Vytvárať a udržiavať záujem – inzerát musí informácie o pracovnom mieste, podniku, podmienkach zamestnávania a požadovanej kvalifikácie oznamovať atraktívnym a zaujímavým spôsobom
- Stimulovať akciu – posolstvo inzerátu musí byť oznámené spôsobom, ktorý upúta nie len oči, ale taktiež príme ľudí prečítať si inzerát až do konca a bude mať za následok dostatočné množstvo odpovedí od vhodných uchádzačov Armstronga (2007, s. 348).

Armstrong (2007, s. 352) podobne ako Koubek (1997, s. 114-116) uvádza, že je vhodné vykonať vyhodnotenie odozvy na inzerát, nakoľko to pomôže odhaliť efektívnosť nákladov na inzerciu v jednotlivých médiách. Vhodným ukazovateľom pre tieto účely sú podľa neho náklady na inzerciu v prepočte na jednu odozvu na inzerát.

2.2.2. Získavanie zamestnancov pomocou počítačových sietí a intranetu

Podľa Kachaňákovskej (2007, s. 71) sa čoraz častejšie používaným médiom stáva internet. Organizácie môžu uverejniť informácie o voľných pracovných miestach na mnohých webových adresách. Na druhej strane sa na týchto webových adresách sústreďujú aj ponuky individuálnych uchádzačov o zamestnanie, kde uvádzajú svoje životopisy, ktoré sú k dispozícii potencionálnym zamestnávateľom.

Celosvetová počítačová sieť www môže významne rozšíriť schopnosť podniku, ako nachádzať vhodných uchádzačov a zároveň prezentovať sa ako zamestnávateľ. Spôsoby akými organizácie využívajú informačné siete, sa pohybujú od umiestnenia jednoduchého popisu voľného pracovného miesta, cez umiestnenie ponuky na komerčnej stránke, až po vývoj interaktívneho webu venovanému problematike získavania zamestnancov s rozšírenými informáciami o podniku a možnosťou, aby sa uchádzači sami ohodnotili podľa podnikom vyžadovaných schopností (Walker a kol. 2003, s. 59).

Hlavné typy online stránok pre účely získavania pracovníkov sú:

- stránky pracovných miest (napr. www.profesia.sk, www.jobs.com)
- stránky agentúr (napr. www.jenewein.sk)
- stránky médií (napr. www.sme.sk)

Tak ako každá metóda získavania zamestnancov tak aj táto má svoje prednosti a nedostatky. Prednosťou internetu je:

- je rýchly, čiže šetrí čas,
- lacnejší ako tradičné metódy získavania zamestnancov,
- môže v ňom byť uvedené väčšie množstvo informácií ako napríklad v inzeráte v tlačенých médiách
- pružnosť poskytovania informácií medzi podnikom a uchádzačom o prácu.
- pokrýva široký záber uchádzačov – na internete sú sústredené ponuky celého spektra pracovných pozícií, od manuálnych činností až po vrcholových manažérov

Nedostatkami internetu je:

- môže sa ľahšie narušiť ochrana osobných údajov uchádzačov o prácu
- riziko oslabenia lojality zamestnancov k podniku, predovšetkým ak ide o úzkoprofilových odborníkov a cez internet môžu získať atraktívnejšiu ponuku.
- nie úplne každý má prístup na internet (Kachaňáková 2007, s. 71).

V dnešnej dobe si väčšina organizácií vytvára svoju vlastnú internú sieť (intranet), kde sa nachádzajú odkazy na ponuku práce alebo na voľné pracovné miesta v danej organizácii. Mnoho organizácií vníma internet a intranet ako nástroj, ktorý využívajú v procese získavania zamestnancov. Organizácie môžu na svojich stránkach uverejniť

formulár na vyplnenie životopisu alebo prihlášku o pracovné miesto záujemcov a týmto spôsobom sa dostať k informáciám o záujemcoch (Bajžíková a kol. 2007, s. 56).

2.2.3. Spolupráca organizácie so vzdelávacími inštitúciami

Často používanou metódou získavania pracovníkov je priame spojenie organizácie so vzdelávacími inštitúciami. Mnohé organizácie sa podieľajú na prevádzke inštitúcií pripravujúcich na robotnícke povolania a zaisťuje si tak prísun mladých manuálnych pracovníkov. Kooperácia so strednými a vysokými školami uľahčuje získavanie mladých odborníkov príslušného vzdelania. Existujú možnosti, ako si do určitej miery zaviazat' vytipovaného študenta. Sú to rôzne zmluvne dohodnuté formy podpory študenta v priebehu štúdia, ktoré môžu mať aj požiadavku žiaduceho profilovania študenta, napr. pomocou vhodného výberu voliteľných predmetov, témy diplomovej práce a podobne (Koubek 1997, s. 110).

Koubek aj Kachaňáková (2007, s. 72-73) hovorí, že ide o to, že podnik sa priamo podieľa na odbornej príprave svojich zamestnancov alebo nadväzuje kontakty so študentmi stredných a vysokých škôl v priebehu ich štúdia, s cieľom vyvolať u nich záujem o prácu v danom podniku. Pre organizáciu je veľmi efektívne poskytovanie priestoru študentom v rámci ich praxe, písaní ročníkových, bakalárskych a diplomových prác a to hlavne preto, pretože s minimálnymi nákladmi má možnosť spoznať schopnosti, vedomosti a ľudské kvality študentov. Pri obsadzovaní pracovných miest, kde sa nevyžadujú odborné skúsenosti je to veľmi efektívna metóda vyhľadávania zamestnancov.

Pre niektoré organizácie môžu byť univerzity, školy a učilištia základným zdrojom získavania pracovníkov. V niektorých podnikoch je zvykom každoročné získavanie absolventov vysokých škôl. Tieto podniky sa snažia vydávať informačné brožúrky a taktiež pravidelne navštevovať školy (Armstrong 2007, s. 356).

Vyslaní zástupcovia organizácií navštevujú určité univerzity, kde usporadúvajú stretnutia so študentmi posledných ročníkov, na ktorých ich oboznamujú so svojou firmou a možnosťami uplatnenia v nej. Tieto stretnutia bývajú dopĺňané exkurziami do jednotlivých firiem, aby si ich potencionálni uchádzači mohli priamo prejsť a popozerať. Do tejto spolupráce spadá aj udeľovanie rôznych štipendií určených na riešenie stanovených úloh alebo aj vypisovanie tém diplomových prác. Podnik tak na jednej strane má šancu prakticky bezplatne alebo veľmi lacno kvalitne vyriešiť niektoré zo

svojich úloh a na strane druhej preveriť si schopnosti potencionálneho uchádzača (Ferjenčík, Bosáková 1999, s. 66-67).

Čo sa týka vysokých škôl, tie sú dôležitým zdrojom nových talentov. Mnoho organizácií sa snaží byť na vysokých školách zastúpených, a to aj z toho dôvodu, že môžu pôsobiť na svojich budúcich zamestnancov. Zástupcovia organizácií (náborári) sa objavujú v školách pravidelne, a to aj vtedy, keď nemôžu ponúknuť väčšie množstvo voľných miest, pretože pokiaľ si udržia kontakty, bude pre nich v prípade potreby ľahšie získať aj väčší počet zamestnancov (Milkovich, Baudreau 1993, s. 265).

Všeobecnou nevýhodou vyhľadávania pomocou škôl je predovšetkým nedostatok praxe a pracovných skúseností študentov. Táto skutočnosť môže byť pre mnohé organizácie výhodou, pretože čerství absolventi predstavujú zdroj praxou neovplyvnených zamestnancov, ktorých organizácia môže ďalej vzdelávať v rámci svojho vzdelávacieho systému. Čerství absolventi sú vlastne ľudia na začiatku kariéry, na ktorých môže organizácia budovať systém hodnôt podľa svojej organizačnej kultúry a taktiež predstavujú pre organizáciu nízke náklady. Mnohé organizácie sa zameriavajú na spoluprácu či už s univerzitami, školami aj v období, keď neplánujú prijímať žiadnych nových zamestnancov, pretože tým si budujú meno a imidž u študentov a pripravujú sa tak na obdobie, keď budú nových zamestnancov potrebovať (Bajzíkova a kol. 2007, s. 57).

Podľa Koubka (2007, s. 138) prednosťou tejto metódy býva, že škola mnohokrát sama robí pre organizáciu akýsi predvýber, odporúča vhodného študenta alebo absolventa. Organizácia má k dispozícii informácie o profile štúdia a teda vie, aká je približne ponuka znalostí a zručností absolventa príslušnej školy. Organizácia má tiež možnosť pri niektorých formách spolupráce vyhladnutého študenta lepšie spoznať, má o ňom viacej informácií než o inom bežnom uchádzačovi o prácu. Nedostatkom tejto metódy získavania zamestnancov je sezónnosť nástupu absolventov do zamestnania. To znamená, že nemôžu byť operatívne obsadzované pracovné miesta absolventmi škôl v priebehu celého roka (tamtiež, s. 110).

2.2.4. Spolupráca s úradmi práce, sociálnych vecí a rodiny

Spolupráca s úradmi práce predstavuje lacnú metódu vyhľadávania a získavania zamestnancov. Úrady práce registrujú a aktualizujú informácie o uchádzačoch o zamestnanie a o voľných pracovných miestach nahlasovaných jednotlivými

organizáciami. Úrady práce následne poskytujú tieto informácie zainteresovaným subjektom (organizáciám a uchádzačom) a sprostredkujú občanom vo svojom územnom obvode vhodné zamestnanie (Bajzíkova a kol. 2007, s. 58).

Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny ďalej len ÚPSVaR je orgánom štátnej správy, ktorý v rámci aktívnej politiky zamestnanosti môže v spolupráci s personálnym útvarom určitého podniku predvybrať potrebných zamestnancov, čo samotnému podniku urýchli proces výberu. Výhodou tejto metódy získavania zamestnancov je jej finančná nenáročnosť, viacerí autori však upozorňujú na to, že kvalifikovaní odborníci nekončia na úradoch práce, nemusí to byť však pravidlo (Kachaňáková 2007, s. 72).

ÚPSVaR sprostredkováva zamestnanie bezplatne ako pre podnik tak pre uchádzača. Náklady tejto činnosti sú hradené zo štátnych prostriedkov, ktoré sú vyčlenené na realizáciu politiky zamestnanosti. Silnou stránkou tejto metódy získavania zamestnancov je aj to, že úrady práce sami zisťujú potrebné informácie o uchádzačovi, sami môžu vykonať akýsi predbežný výber a pod. Zamestnávateľ môže v niektorých prípadoch získať príspevok, dodatočné finančné prostriedky za to, že zamestnal určitého pracovníka napríklad so zmenenou pracovnou schopnosťou. Nevýhodou tejto metódy získavania je obmedzený výber z uchádzačov registrovaných na úrade práce. Do určitej miery ide o ľudí s nižšou kvalifikáciou, alebo z nejakého dôvodu o ťažšie umiestniteľné osoby. Okrem toho mnohí nezamestnaní a to predovšetkým s vyššou kvalifikáciou sa na úradoch práce ani neregistrujú a uprednostňujú iné cesty pri hľadaní zamestnania (Koubek 1997, s. 112).

2.2.5. Vývesky, letáky

Po obsahovej stránke sú vývesky obdobou inzercie, ide v podstate o plagáty na zastávkach, v hromadnej doprave, na reklamných paneloch. V porovnaní s inzerciou majú výhodu v tom, že obsahujú viac informácií o ponúkanej práci a vyžadujú minimálne finančné prostriedky. Nevýhodou je, že oslovia pomerne malý okruh ľudí a taktiež táto metóda získavania zamestnancov nie je vhodná na získavanie manažérov a kvalifikovaných špecialistov. Vkladanie letákov do schránok ľudí je taktiež finančne nenáročné, pričom táto metóda je vhodná pre malé podniky, ktoré potrebujú v krátkom čase získať manuálnych alebo dočasných zamestnancov na prekonanie momentálnej potreby (Kachaňáková 2007, s. 72).

Zhodný postoj má aj Koubek (1997, s. 109-110), ktorý ešte akcentuje, že ide o relatívne lacnú a nenáročnú metódu získavania pracovníkov.

Podľa Bajzíkovej a kol. (2007, s. 57) pri výbere tohto spôsobu vyhľadávania a získavania pracovníkov je nutné uvedomiť si jeho pomerne nízku efektívnosť, najmä čo sa týka oslovenia špecialistov alebo manažérov.

2.2.6. Využitie služieb sprostredkovateľských a poradenských agentúr

Mnohé podniky nemajú vlastných špecialistov na vyhľadávanie a získavanie nových zamestnancov. Najmä pri obsadzovaní významných pozícií považujú tieto organizácie za vhodné stáť mimo procesu vyhľadávania a výberu zamestnancov a tým si vlastne zachovať maximálnu objektivitu. Výhodou týchto inštitúcií zvyčajne je ich profesionalita, ktorá je obvykle vyššia než nešpecializovaných firmách. Viaceré z nich majú vybudované vlastné databázy vhodných uchádzačov, čo skraca proces obsadzovania voľných miest. Nevýhodou je finančná náročnosť týchto služieb pre organizáciu (Ferjenčík, Bosáková 1999, s. 66).

Personálne sprostredkovateľské agentúry obyčajne disponujú databázou pracovných ponúk a taktiež databázou uchádzačov o prácu. Z tejto databázy ponúkajú uchádzačom o zamestnanie voľné pracovné miesta alebo podnikom zasa vyberajú z databázy vhodných uchádzačov. Sprostredkovanie práce cez agentúry sa týka predovšetkým manuálnych pozícií a jednoduchších administratívnych činností. Tieto agentúry poskytujú podnikom najmä dočasných, kontraktných zamestnancov. (Kachaňáková 2007, s. 73).

Aj Koubek (1997, s. 112) hodnotí ako Ferjenčík s Bosákovou využitie služieb komerčných sprostredkovateľní. Uľahčuje získavanie a výber predovšetkým takých pracovníkov o ktorých je na trhu práce nuda, sú to najmä špičkoví odborníci a manažéri. Je potrebné si uvedomiť aj určité nebezpečenstvo, ktoré prináša táto metóda získavania zamestnancov. Toto nebezpečenstvo spočíva v tom, že sprostredkovateľská agentúra v mnohých prípadoch nemôže v krátkom časovom období, ktoré je jej dané, dopodrobna pochopiť, aká osoba bude vyhovovať všetkým úlohám spojeným s pracovným miestom a taktiež nemusí sa stotožniť s predstavami podnikového manažmentu. S týmto stanoviskom sa stotožňujem aj ja .

2.2.7. Odporúčenie súčasného zamestnanca, známeho, príbuzného, priateľov

Získavanie pracovníkov na základe odporúčenia súčasného zamestnanca patrí medzi pasívnu metódu získavania. Aby súčasný zamestnanec vedel načas o uvoľnenom alebo voľnom pracovnom mieste a bol informovaný o jeho povahe je potrebné vytvoriť informačné predpoklady. Je možné pri tom použiť aj určité stimulačné nástroje a zamestnanca ktorý odporučil alebo priviedol vhodného uchádzača napríklad odmeniť. Výhodou tohto spôsobu získavania zamestnancov je:

- finančná nenáročnosť,
- uchádzači bývajú spravidla vhodní nie len po odbornej stránke ale aj po stránke svojich osobnostných charakteristík, pretože súčasný zamestnanec si nechce u svojho zamestnávateľa pokaziť povest', tým že odporučí nevhodného uchádzača.

Medzi nevýhody tejto metódy patrí:

- obmedzená možnosť výberu z väčšieho počtu uchádzačov.

Táto metóda sa používa najmä pri obsadzovaní zodpovednejších pracovných funkcií, kedy nadriadený odporučí svojich podriadených k povýšeniu. Niektoré podniky zúžitkovávajú z výhod, ktoré prinášajú akési dedenie pracovných skúseností v rodinách, a na odporúčanie svojho zamestnanca prijímajú členov jeho rodiny, najčastejšie ide o deti (Koubek 1997, s. 108-109).

Podľa Bajzíkovej a kol. (2007, s. 58) k pomerne často využívaným metódam náboru zamestnancov, dokonca aj pre vyššie, odborné alebo technické pozície patria odporúčania alebo referencie, čiže návrhy zamestnancov organizácie na kandidátov na voľné pracovné miesta z externého prostredia alebo z radov interných zamestnancov. Využitie tejto metódy je špeciálne vhodné, ak sa organizácia snaží získať zamestnancov na novovytvorené alebo neobvyklé pracovné miesta.

- Výhodou tejto metódy okrem finančnej nenáročnosti je fakt, že odporúčaní kandidáti sú obyčajne vhodní na danú pozíciu, pretože zamestnanec, ktorý ho odporúča na jednej strane pozná organizačnú kultúru, firemné prostredie ale aj mnohé detaily práce a na strane druhej pozná odporúčanú osobu a jej vlastnosti a kvality. Nechce si u svojho zamestnávateľa pokaziť svoju povest' odporúčaním nevhodného kandidáta.
- Nevýhodou je obmedzenie možnosti výberu z väčšieho množstva kandidátov a možného obvinenia z rodinkárstva a protekcionizmu.

Ferjenčík a Bosáková (1999, s. 67) uvádzajú, že pri signáli o blízkej potrebe obsadiť voľné pracovné miesto organizácia vyzve svojich zamestnancov, aby na toto miesto pomohli nájsť vhodného človeka. Výhodou tejto metódy je, že zamestnanci vedia koho organizácia potrebuje, a tak sami vedia urobiť prvotnú veľmi dobrú selekciu nevhodných uchádzačov. Svojim odporúčením títo zamestnanci dávajú niečo ako spoločnú záruku za to, že odporučený uchádzač sa naozaj uplatní. Často krát sú to práve oni, ktorí v snahe zachovať svoju dobrú reputáciu, nového zamestnanca uvádzajú, pomáhajú mu a tiež ho aj kontrolujú a povzbudzujú k dobrým výkonom.

Týmto spôsobom získaní noví zamestnanci sa podľa Kachaňákovéj (2007, s. 73-74) snažia dobre plniť svoje pracovné povinnosti, aby nesklamali dôveru ľudí, ktorí ich odporučili. Vlastní zamestnanci poznajú pracovnú náplň obsadzovaného miesta a zároveň poznajú ľudí s požadovanými predpokladmi pre dané pracovné miesto.

Táto metóda získavania zamestnancov je finančne nenáročná a odporúča sa najmä na prekennutie krátkodobej potreby, pričom nie je vylúčené ani dlhodobé zamestnanie týmto spôsobom získaného zamestnanca.

2.2.8. Evidencia náhodných žiadateľov a bývalých zamestnancov, uchádzači sa ponúkajú sami

Často, relatívne veľmi pasívnu metódu získavania pracovníkov využívajú najmä organizácie, ktoré majú ako zamestnávateľa dobrú povesť. Dobrá povesť zamestnávateľa spočíva napríklad v tom, že ponúka zaujímavú, dobre platenú, poprípade svojim spôsobom prestížnu prácu, alebo ponúka svojim zamestnancom výhodnú personálnu a sociálnu politiku a pod. Uchádzači sa im ponúkajú sami, prichádzajú osobne, alebo sa obracajú na organizácie so svojou ponukou písomne (Koubek 2007, s. 135).

Výhodou tejto metódy je, že eliminuje náklady na inzerciu, ktoré obvykle nebývajú nízke. Na druhej strane má ale aj mnoho nevýhod. Uchádzači majú často nepresnú predstavu o potrebách organizácie a značné množstvo je pre ňu nevhodných a aj napriek tomu sa nimi organizácia musí zaoberať. Musí s nimi jednať, odmietajú ich a to takým spôsobom, aby to organizácii neuškodilo. Ďalšou nevýhodou je že táto metóda získavania pracovníkov neposkytuje dostatočnú možnosť výberu. Žiadosti uchádzačov sú rozptýlené v čase a pri výbere často nie je možné použiť jeden z dôležitých nástrojov a to porovnať schopnosti a kvality väčšieho množstva uchádzačov. Pravdepodobnosť prijatia nie úplne vhodného uchádzača je väčšia a to hlavne vtedy,

keď sa v organizácii uvoľnilo pracovné miesto, ktoré je potrebné ihneď obsadiť (tamtiež).

Aj Kachaňáková (2007, s. 74) uvádza, že väčšina podnikov dostáva ponuky zamestnať sa od samotných uchádzačov. Tieto ponuky by mal podnik evidovať, rovnako aj údaje o svojich bývalých zamestnancoch, napríklad tých ktorý sú už na dôchodku. V prípade aktuálnej potreby, napríklad pri úmrtí zamestnanca, okamžitom skončení pracovného pomeru a podobne môže organizácia túto evidenciu efektívne využiť. Táto metóda je finančne nenáročná a využíva sa najmä na preklopenie krátkodobej potreby.

Stanoviská s približne rovnakým obsahom možno nájsť aj u Bajzíkovej a kol. (2007, s. 57) i Ferjenčíka s Bosákovou (1999, s. 67) a Milkovicha s Baudreauom (1993, s. 263).

2.2.9. Spolupráca so združením odborníkov, vedeckými spoločnosťami a využívanie ich informačných systémov

Sporadicky používaná, ale zato veľmi vhodná metóda získavania špičkových odborníkov, špecialistov je využívanie informačných systémov rôznych združení odborníkov, vedeckých spoločností a pod. Tieto informačné systémy, ktoré registrujú členov obsahujú veľké množstvo užitočných prvkov. Zamestnávateľ, ktorý použije tieto služby, si môže byť istý, že všetci potencionálni kandidáti sú odborne kvalifikovaní. Z časti obmedzená možnosť výberu v tomto prípade nepredstavuje nijakú zvláštnu nevýhodu. Získavanie je ale zložitejšie, nakoľko skutoční odborníci bývajú väčšinou zamestnaní a ak máme záujme ich získať, musíme im ponúknuť zaujímavejšiu prácu a výhodnejšie podmienky, než aké mali doteraz. Výhodou je že proces získavania nie je príliš nákladný, pretože spomínané organizácie so zamestnávateľmi spravidla ochotne spolupracujú (Koubek 1997, s. 111).

Združenia odborníkov, vedecké spoločnosti, cechy - tieto spoločnosti a organizácie respektíve ich funkcionári majú k dispozícii nielen zoznamu svojich členov, ale aj dobrý prehľad o profesionálnych kvalitách jednotlivých členov. Táto metóda je rovnako ako podľa Koubka tak aj podľa Bajzíkovej a kol. vhodná hlavne pri získavaní špičkových odborníkov a špecialistov. Na Slovensku medzi takéto spoločnosti patria napríklad: Lekárska komora, Komora komerčných právnikov, Komora geodetov a kartografov, obchodné komory, Slovenská akadémia vied, Slovenská asociácia podnikových finančníkov. Nevýhodou tejto metódy môže byť práčne vyhľadávanie a nadväzovanie

kontaktov na jej členov alebo zamestnancov v prípade, ak organizácia s takouto spoločnosťou alebo združením aktívne nespôlupracuje (Bajžíková a kol. 2007, s. 58).

2.2.10. Spolupráca s odbormi a využívanie ich informačného systému

Tam, kde sú dobre organizované odborové zväzy, využívajú podniky k získavaniu určitých skupín pracovníkov aj odbory. Je však nevyhnutné, aby príslušný odborový zväz mal vlastný informačný systém a aktuálne spojenie na svojich členov, vrátane momentálne nezamestnaných (väčšinou to býva tam, kde odbory spravujú určitý fond, z ktorého vyplácajú svojim členom podporu v nezamestnanosti). Výhodou tejto metódy je, že udržiava dobré vzťahy vedenia podniku s odbormi a okrem toho do značnej miery zaisťuje, že uchádzač bude mať požadované znalosti a kvalifikáciu. Nedostatkom tohto spôsobu získavania zamestnancov je, že sú obmedzené možnosti výberu a taktiež aj to, že týmto spôsobom je možné získať iba niektorých pracovníkov, predovšetkým robotníkov (Koubek 1997, s. 111).

Podľa Bajžíkovej a kol. (2007, s. 58) metódou vyhľadávania a získavania zamestnancov, najmä vysoko kvalifikovaných robotníckych profesií, je systematická spolupráca s odbormi. Odborové zväzy, podobne ako úrady práce majú prehľad o svojich členoch a môžu mať dobre spracovanú databanku údajov o nich.

2.2.11. Dočasné pridelenie zamestnanca – personálny lízing, kontraktové zamestnania

Nábor stálych zamestnancov má svoju alternatívu aj v prenajímaní pracovníkov na prechodnú dobu. Takýto zamestnanci sa označujú termínom nestabilizovaní zamestnanci alebo príležitostní pracovníci. Organizáciu môžu viesť k rozhodnutiu prijímať pracovníkov na prechodnú dobu rôzne faktory ako sezónna fluktuácia, nie úplne jasná predstava o budúcich podmienkach podnikania, veľké množstvo chorých pracovníkov alebo pracovníkov na dovolenke a pod. Tento druh pracovnej sily je neodmysliteľnou súčasťou personálnej politiky v mnohých organizáciách a to vzhľadom k rozmachu sektora služieb, ktorý je sprevádzaný snahami pre zníženie nákladov a zachovaní pružnosti. Prechodne zamestnaní pracovníci môžu byť získavaní napríklad týmito spôsobmi:

- Zo skupiny príležitostných zamestnancov vytvárajú danou organizáciou. Do takejto skupiny patria napríklad: bývalí zamestnanci, predtým prijímaní sezónny pracovníci, ktorí sú k dispozícii vždy, keď ich organizácia potrebuje.

- Prijímanie zamestnancov prostredníctvom sprostredkovateľne prechodných zamestnancov. Takýto pracovníci sú vlastne zamestnanci sprostredkovateľne a nie organizácie v ktorej pracujú.
- Uzavretím zmluvy so samotnými podnikateľmi, ako sú spisovatelia alebo inštruktori, ktorí môžu slúžiť napr. ako konzultanti, a ktorí majú slobodné povolanie.
- Náborom pracovníkov na kratšie obdobie, napr. na sezónne práce alebo na daný konkrétny projekt (Miklovich, Baudreau 1993, s. 271).

Niektoré personálne agentúry poskytujú aj službu personálneho leasingu, čiže prenájmu zamestnancov. Personálny lízing predstavuje v modernej personalistike pre zamestnávateľov aj zamestnancov veľmi účinný a efektívny nástroj v rámci náborových aktivít.

Personálny leasing funguje na princípe, že uchádzač ktorý si hľadá zamestnanie sa zamestná v personálnej agentúre, ktorá má na starosti kompletne administratívne zabezpečenie pracovnoprávnych náležitostí a starostlivosť o uchádzača , a tak ho vlastne danej spoločnosti za určitý poplatok prenajme. Túto formu služieb využívajú organizácie iba na kratšie obdobie, napr. zastupovanie, mimoriadnu výpomoc alebo špeciálne projekty. Využitie služieb personálnej spoločnosti je závislé od ich kvality a cien a taktiež od odborného profilu ich zamestnancov (Bajziková a kol. 2007, s. 58-59).

Podľa Kachaňákovvej (2007, s. 74) pre organizáciu je niekedy výhodnejšie „zapožičať“ si ľudí, než ich zamestnať ako svojich kmeňových zamestnancov. Kontraktívni zamestnanci pracujú pre agentúru, ktorá je ich zamestnávateľom. Agentúra dokáže rýchlo reagovať na potreby podniku a poskytne potrebného zamestnanca na čas, na ktorý ho podnik potrebuje. Personálny leasing sa v súčasnosti prudko rozvíja, mnohé podniky ho využívajú ako vhodnú alternatívu k vlastným kmeňovým zamestnancom. Výhodou je, že podnikom odpadá množstvo personálnej práce.

Podľa Milkovicha a Baudreaua (1993, s. 273) leasing zamestnancov znamená ich prepúšťanie pôvodným zamestnávateľom s následným vstupom do služieb leasingovej spoločnosti, ktorá ich spätne prenajíma pôvodnému zamestnávateľovi a preberá za nich plnú zodpovednosť. Odmeňuje ich, platí za nich dane a vedie štátom nariadenú dokumentáciu.

Personálny lízing predstavuje okrem iného aj rýchly rozvoj podnikateľského zámeru predovšetkým vďaka flexibilnému riešeniu personálnych otázok. Umožní vykresliť sezónne práce, obdobie dovolení, časovo limitované projekty a iné mimoriadne prípady, keď je nevyhnutné zvýšiť počet zamestnancov bez navýšenia počtu pracovníkov na trvalý pracovný pomer, alebo ak sú striktné stanovené mzdové náklady. Personálny lízing v dnešnej dobe predstavuje bežný spôsob zamestnania. Môžeme ho nájsť vo výrobnjej sfére, administratíve ale aj u manažérskych pozícií (Voláková 2009, s. 232).

2.2.12. Inventáre schopností

Táto metóda sa používa pri získavaní zamestnancov z vlastných radov. Sú to vlastne zoznamy zamestnancov a ich charakteristík, vzťahujúcich sa k pracovným možnostiam v organizácii. Pomocou tejto metódy personalisti nachádzajú medzi zamestnancami vhodných kandidátov na obsadzované pracovné miesto (Milkovich, Baudreau 1993, s. 449).

Jedným z kľúčových nástrojov plánovania ľudských zdrojov ako aj manažmentu ľudských zdrojov sú podľa Bajzíkovej a kol. (2007, s. 55) inventáre schopností. Veľmi dôležité je, aby boli inventáre schopností pravidelne aktualizované, pretože inak strácajú svoj význam. V súčasnosti sú v mnohých podnikoch inventáre schopností vedené a zaznamenávané v softvérových moduloch riadenia ľudských zdrojov.

Milkovich a Baudreau (1993, s. 449-450) uvádzajú, čo všetko by mal inventár schopností obsahovať:

- Meno a evidenčné číslo zamestnanca.
- Súčasná funkcia.
- Dátum narodenia a dátum prijatia do zamestnania.
- Kód súčasnej práce.
- Predchádzajúce skúsenosti a pracovné skúsenosti v inej organizácii.
- Absolvovaná škola alebo výcvik.
- Prehľad zručností a vedomostí.
- Stupeň dokončeného vzdelania a hlavný odbor.
- Schopnosť hovoreného a písaného prejavu v cudzom jazyku.

- Zdravotný stav.
- Odborná kvalifikácia.
- Publikačná činnosť.
- Patenty, licencie a oprávnenia napr. vodičský preukaz.
- Plat a hodnotenie nadriadeného týkajúce sa schopností a predpokladov pre pracovný postup.

Niektoré inventáre schopností obsahujú aj predstavu zamestnanca o jeho kariére, preferované oblasti a miesta pracoviska, poprípade predpokladanú dobu odchodu do dôchodku. Inventáre schopností sa využívajú vtedy, keď je zistená potreba preklenutia určitého nedostatku alebo obsadenia voľného miesta.

2.2.13. Dni otvorených dverí, Burza práce, Firemné dni

Okrajovo by som chcela spomenúť niektoré tiež používané metódy získavania zamestnancov ako sú:

Dni otvorených dverí

Atraktívnym lákadlom pre mnohých potencionálnych uchádzačov môže byť to, že spoločnosť, ktorá má na trhu vybudované dobré a silné postavenie a jej cieľom je vytvoriť si dobrý imidž usporiada vo svojich priestoroch deň otvorených dverí. Výhodou tejto metódy je, finančná nenáročnosť prezentácie firemných činností, aktivít a pracovného prostredia. Ako nevýhoda sa javí predovšetkým organizačná náročnosť a určité časové ohraničenie (Bajzíkova a kol. 2007, s. 57).

Dni otvorených dverí ako metóda vyhľadávania a získavania zamestnancov je vhodná pre oslovenie pracovníkov všeobecných profesií, ktorí nachádzajú uplatnenie vo firmách rôzneho zamerania (Hroník 1999, s. 125).

Burza práce alebo firemné dni

Burzy práce sú špecializované podujatia mnohokrát organizované formami workshopov, na ktorých sa spoločnosti môžu zúčastniť a tak získať kontakty na mnohých potencionálnych uchádzačov. Spoločnosti tu majú možnosť prezentovať svoju firmu a aj obsadzované pracovné miesto. Firemné dni často bývajú spojené s prezentáciou aktivít alebo produktov firmy, s odbornými prednáškami alebo inou propagačnou činnosťou, či už na veľtrhoch, výstavách alebo formou zábavných a

športových podujatí. Burzy práce a firemné dni môžu naplniť svoj zámer a byť efektívne ale na druhej strane aj nákladné (Bajzíkova a kol. s. 58).

Najčastejšími organizátormi burzy práce sú úrady práce, Obchodná a hospodárska komora, vysoké školy alebo personálne firmy. Tu firmy, ktoré sa prihlásili a zaplatili určitý poplatok, prezentujú svoju ponuku uchádzačom, študentom a ďalším záujemcom. Následne firmy očakávajú vo svojom stánku záujemcov o konkrétnejšie informácie a získavajú kontakty alebo si dohodnú stretnutie vo firme, kde sa prejednávajú podrobnosti prípadnej zmluvy. Burzy práce sú najvhodnejšie pre oslovenie študentov posledných ročníkov vysokých, vyšších odborných a stredných škôl (Hroník 1999, s. 126-127).

Okrem spomínaných metód získavania zamestnancov možno spomenúť aj metódy ako nominácia zamestnancov ich nadriadenými a mentormi, nominácia samotnými zamestnancami a plán nástupníctva. Ich voľba by sa však mala odvíjať od charakteru pracovného miesta, ktoré chce organizácia obsadiť.

2.3. Voľba písomných dokumentov požadovaných od uchádzačov o zamestnanie

Táto etapa v procese získavania zamestnancov je veľmi dôležitá, nakoľko môže ovplyvniť úspešnosť neskorších fáz výberu. Do určitej miery na nej závisí to, ako spoľahlivé, podrobné a obsadzovanému miestu primerané informácie o uchádzačovi získame (Koubek 1997, s. 117).

Podľa Kachaňákovvej (2007, s. 75) organizácia si určí na základe profilu obsadzovaného pracovného miesta, ktoré písomné dokumenty bude od uchádzačov požadovať a v akej forme. Medzi základné normatívne dokumenty patria:

- Žiadosť o prijatie do zamestnania (štandardizovaná alebo voľná).
- Životopis (voľný alebo štruktúrovaný).
- Sprievodný (motivačný) list.
- Dotazník (štandardizovaný, voľný, otvorený).
- Doklady o vzdelaní (vysvedčenia, diplomy, certifikáty).
- Výpis (odpis) z registra trestov.

2.3.1. Žiadosť o prijatie do zamestnania

Organizácie majú spravidla štandardizovaný formulár, ktorý poskytujú uchádzačovi o pracovné miesto. V žiadosti o prijatie je nutné presne uviesť o aké pracovné miesto má uchádzač záujem a taktiež dátum, kedy môže na obsadzované pracovné miesto nastúpiť (Kachaňáková 2007, s. 75).

Formulár Žiadosti o prijatie do zamestnania slúži nie len ako doklad o tom, že určitý človek má záujem o prácu v spoločnosti ale taktiež dáva informácie o záujemcovi, ktoré je možné použiť pri výbere kandidátov (Milkovich, Baudreau 1993, s. 316).

2.3.2. Životopis

Životopis alebo tiež curriculum vitae (CV) patrí k základným normatívnym personálnym dokumentom. Každá organizácia má určité predstavy a požiadavky na životopis. Na to aby pre zamestnávateľa životopis dosahoval požadovanú informačnú hodnotu, mal by mať vopred určenú formu a obsah (Kachaňáková 2007, s. 76).

Druhy životopisov:

- Voľný – je písaný formou eseje, pričom uchádzač by mal opísať základné údaje zo svojho života. Na základe voľného životopisu sa dajú jednotliví uchádzači iba ťažko porovnávať. Problémom je aj skutočnosť, že uchádzači upozorňujú len na svoje pozitíva, negatívne fakty nemusia uviesť. Výhodou voľného životopisu je to, že na jeho základe sa dajú hodnotiť vyjadrovacie schopnosti uchádzača a taktiež jeho schopnosť argumentovať vo svoj prospech. Psychológ na základe voľného životopisu môže posúdiť aj osobnosť uchádzača.
- Štruktúrovaný – zaznamenáva všetky podstatné skutočnosti súvisiace s pracovným životom uchádzača. Píše sa na jednu stranu formátu A4. Jeho výhodou je prehľadnosť a ľahšia porovnateľnosť uchádzačov. V súčasnej dobe je najrozšírenejší internetový portál a aj samotné počítačové programy majú vo svojej ponuke viacero variantov štruktúrovaných životopisov. Môžeme nájsť životopis moderný, elegantný atď.
- Pološtruktúrovaný – je kombináciou predchádzajúcich dvoch typov životopisu. Jeho cieľom je využiť výhody predchádzajúcich foriem a eliminovať ich nedostatky. Uchádzači v ňom musia uviesť informácie požadované organizáciou v štruktúrovanej forme a následne sa im poskytne voľný priestor

na to, aby mohli uviesť ďalšie skutočnosti, ktoré považujú za dôležité. V tomto prípade životopis nahrádza aj motivačný list.

- Profesný – ide o najnovšiu formu životopisu a obsahuje meno, kontakt a profesie, ktoré uchádzač počas svojho pracovného života vykonával. Uvádzajú sa len názvy profesií, nie spoločností, v ktorých uchádzač pracoval (tamtiež, s. 76).

Niektoré organizácie vyžadujú životopis písaný rukou uchádzača. Je to z dôvodu, že sa robí grafologický rozbor rukopisu uchádzača (tamtiež, s. 78).

2.3.3. Sprievodný alebo tiež motivačný list

V motivačnom liste by mal uchádzač uviesť, prečo má záujem o voľné miesto a prečo si myslí, že práve on je na dané miesto vhodný. Základným cieľom sprievodného listu je zaujať potencionálneho zamestnávateľa. Práve sprievodný list v mnohom rozhoduje o tom, či bude alebo nebude uchádzač zaradený do užšieho výberu (Kachaňáková 2007, s. 78).

2.3.4. Dotazník

Na základe dotazníkov získava organizácia informácie o uchádzačoch o zamestnanie. Jeho prednosťou je, že umožňuje za krátky čas zhromaždiť údaje v koncentrovanej podobe od veľkého množstva uchádzačov. Vypovedacia schopnosť týchto informácií je podmienená obsahovou stránkou dotazníka, ktorá by mala vychádzať z poznatkov o výbere zamestnancov a potrieb v oblasti výberu v konkrétnej organizácii. Organizácie majú zväčša vypracované formuláre dotazníkov, prostredníctvom ktorých sa snažia od uchádzačov získať presne tie informácie, ktoré potrebujú. Dotazník umožňuje ľahkú porovnateľnosť uchádzačov a tým proces výberu zefektívňuje. Dotazník býva zväčša štruktúrovaný do určitých celkov, ktoré vypovedajú o úsekoch profesijného života a o osobnosti uchádzača o prácu (Kachaňáková 2007, s. 78).

Podobne aj keď stručnejšie, charakterizuje dotazník Armstrong (2007, s. 357), ktorý hovorí, že dotazník sa používa ako prostriedok k vytvoreniu štandardizovanej informácie o uchádzačovi. Poskytuje vhodne štruktúrovanú základňu pre triedenie uchádzačov podľa ich vhodnosti a pre zostavenie zoznamu uchádzačov, ktorý by mali byť pozvaní k pohovoru a ďalším výberovým procedúram.

Existujú dve základné formy dotazníku :

- 1) Jednoduchý dotazník - dotazník umožňujúci uviesť iba holé fakty. Obsahuje otázky na ktoré uchádzač odpovedá iba pár slovami.
- 2) Otvorený dotazník – dotazník umožňujúci uchádzačovi širšie popísať niektoré skutočnosti, ktoré dokresľujú jeho osobnostný a pracovný potenciál (Kachaňáková 2007, s. 78).

Rovnako ako Kachaňáková aj Koubek (1997, s. 117) uvádza dve základné formy dotazníkov (jednoduchý a otvorený). Prvá forma dotazníku je používaná skôr pri obsadzovaní manuálnych alebo nenáročných administratívnych miest. Druhá forma, teda otvorený dotazník sa skôr používa pri obsadzovaní manažérskych miest alebo miest špecialistov.

Záverom treba pripomenúť, že pri výbere a zostavovaní požadovaných dokumentov musí organizácia rešpektovať určité obmedzenia, ktoré sú dané legislatívnymi normami. V podmienkach SR je to predovšetkým Zákonník práce, ktorý jasne určuje, že od uchádzačov o zamestnanie je možné vyžadovať len informácie, ktoré súvisia s prácou, ktorú majú vykonávať. Nadradenou normou je v tomto kontexte napr. Základná listina ľudských práv a slobôd.

2.4. Realizácia procesu získavania zamestnancov

Po rozhodnutí o vhodných zdrojoch uchádzačov, o voľbe metódy a po určení formy a obsahu a štandardizácií normatívnych dokumentov sa prejde k samotnému získavaniu zamestnancov. Uverejní sa ponuka zamestnania a osloví sa agentúra atď. Tým sa cieľ získavania zamestnancov naplnil a nasledujúca etapa ukážke, či bol tento proces efektívny. Všetky etapy získavania zamestnancov vyúsťujú do zoznamu uchádzačov, ktorí prejavia záujem a majú odbornú kompetenciu zastávať voľné pracovné miesto (Kachaňáková 2007, s. 79). Podobný postup načrtáva aj Koubek (1997, s. 120).

Podľa zvolenej stratégie sa uskutoční realizácia procesu získavania zamestnancov. Kachaňáková (2003, s. 80) ju rozložila na nasledujúce kroky:

- Príprava formulárov žiadostí o prijatie do zamestnania a písomných informácií o podniku, jeho perspektívach, o pracovných podmienkach a ďalšie potrebné materiály

- Komunikácia s potencionálnymi uchádzačmi o zamestnanie na základe výberu adekvátnych metód
- Poskytnutie podrobnejších informácií uchádzačom s cieľom zrealizovať ich záujem o prácu v podniku
- Prijímanie, hodnotenie, doplňovanie, triedenie a evidovanie žiadostí o zamestnanie, ako aj ďalších dokumentov požadovaných od uchádzačov
- Príprava predbežného zoznamu uchádzačov podľa pracovných miest a funkcií
- Zhromaždenie odporúčaní a prípadne aj vykonanie predbežného rozhovoru s uchádzačmi
- Príprava konečného zoznamu uchádzačov, ktorí spĺňajú základné požadované kritériá
- Pozvanie uchádzačov, ktorí boli na základe predvýberu zaradení do konečného zoznamu, na výberový rozhovor. Ostatným záujemcom sa odošle písomné poďakovanie za prejavovaný záujem pracovať v podniku. Tieto kroky je možné upraviť podľa konkrétnych podmienok podniku.

Podľa Koubka (1997, s. 120) i Bajzíkovej a kol. (2007, s. 60) rozhodujúcou fázou získavania pracovníkov je tzv. predvýber, kedy sa z celého súboru uchádzačov, spravidla na základe nimi predložených dokumentov, vyberajú tí, ktorí sa zdajú byť najvhodnejší pre zaradenie do vlastného procesu výberu.

Výsledkom predvýberu je podľa nich zaradenie uchádzačov do troch skupín:

- a) veľmi vhodní – títo uchádzači musia byť v každom prípade pozvaní k ďalším procedúram výberu pracovníkov, t.j. spravidla k výberovému pohovoru, pokiaľ je ich veľké množstvo, môžu absolvovať niekoľko po sebe idúcich pohovorov
- b) vhodní – pokiaľ je počet veľmi vhodných uchádzačov nedostačujúci tak sú títo uchádzači zaradení do ďalších procedúr výberu.
- c) nevhodní - týmto uchádzačom je poslaný zdvorilý odmietavý list s poďakovaním za ich záujem o prácu v ich podniku.

Niektoré organizácie pre účely predvýberu organizujú aj predbežný pohovor s uchádzačmi.

Koubek konštatuje, že záverečným krokom procesu získavania pracovníkov je zostavenie zoznamu uchádzačov, ktorí by mali byť pozvaní k výberovým procedúram.

2.5. Hodnotenie procesu a výsledkov získavania zamestnancov

Predvýber (screening) ako proces je takisto prvým krokom vyhodnotenia celého náboru, pretože na základe jeho výsledkov vieme určiť, či bola vhodne zvolená metóda náboru, poprípade či obsah správy naozaj oslovil cieľovú skupinu. Ak je pomer vhodných kandidátov na danú pozíciu ku všetkým kandidátom zaujímavých sa o pracovné miesto nízky, môžeme hovoriť o neúspechu náboru. To aká časť uchádzačov neprejde procesom screeningu, závisí mnohokrát od toho, do akej miery sa organizácii darilo v procese náboru podrobne informovať potencionálnych uchádzačov o povahe a obsahu práce, požiadavkách na pracovníka ako aj o pracovných podmienkach (Bajžíková a kol. 2007, s. 60).

Proces získavania zamestnancov je možné podľa Kachaňákovvej (2007, s. 80) hodnotiť z viacerých hľadísk. Kachaňáková uvádza (tamtiež), že medzi základné kritériá podľa Milkovicha a Boudreaua patria: získanie záujmu uchádzačov – počet uchádzačov, náklady na jedného uchádzača, čas potrebný na vyhľadanie uchádzača. Ďalším kritériom je ponuka práce vybraným uchádzačom. Pomerné ukazovatele, ktoré tieto kritériá na hodnotenie rôznych činností vykonávaných v procese získavania zamestnancov berú do úvahy, môžu byť napríklad:

$$\frac{\text{Počet uchádzačov s potrebnou kvalifikáciou}}{\text{Celkový počet uchádzačov}}$$
$$\frac{\text{Celkový počet ponúk}}{\text{Počet uchádzačov s potrebnou kvalifikáciou}}$$
$$\frac{\text{Prijaté ponuky}}{\text{Uskutočnené ponuky}}$$
$$\frac{\text{Náklady na inzerciu}}{\text{Počet oslovených uchádzačov}}$$

Podniky, ktoré chcú byť dlhodobou úspešné a mať dobré meno, by sa v hodnotení procesu získavania zamestnancov, nemali zameriavať iba na nákladovú a časovú náročnosť tohto procesu. Taktiež je dôležitá etická stránka tohto procesu ako aj to, že podnik musí dbať na legislatívne obmedzenia (Kachaňáková 2007, s. 80).

Podľa Kachaňákovej (2003, s. 81) hodnotenie účinnosti procesu získavania zamestnancov by malo patriť k samozrejým podnikovým činnostiam. Doterajšie praktické skúsenosti z tejto oblasti svedčia skôr o opaku. Tým sa veľa podnikov ochudobňuje o reálne východisko na zlepšovanie jednotlivých aktivít uskutočňovaných v procese získavania uchádzačov. Je potrebné si uvedomiť, že nesprávne rozhodnutie v tejto oblasti sa môže negatívne prejavíť jednak v kvalite získaných zamestnancov, jednak v celkovej povesti podniku v danom regióne.

Kritériá alebo ukazovatele hodnotenia efektivity náboru podľa Ferjenčíka a Bosákovej (1999, s. 68-69):

- 1) počet prihlásených uchádzačov
- 2) počet kvalifikovaných prihlásených uchádzačov
- 3) primeraná výška nákladov vložených do náboru jedného pracovníka
- 4) čas potrebný na nábor pracovníkov
- 5) úspešnosť zapracovania novoprijatých pracovníkov

Tieto kritériá nie sú bezchybné, odrážajú ale objektívnejšie efektívnosť náboru. Asi najvhodnejšie je kombinovať viaceré tieto kritériá tak, aby zachytili všetky podstatné aspekty náborovej činnosti.

Vzhľadom na možné vysoké náklady procesu náboru, je veľmi dôležité jeho zhodnotenie z hľadiska efektívnosti. Je potrebné brať do úvahy význam pozície pre organizáciu, na ktorú sa nábor vykonáva a taktiež hodnotí. Náklady na získanie člena vrcholového manažmentu sú zákonite posudzované inak ako náklady na obsadenie pozície napríklad šoféra. Rovnako aj intenzita „náborovej kampane“ a jej rozsah a s tým spojené náklady, budú odlišné a to v závislosti od vybranej metódy, poprípade kombinácie rôznych metód a pozície, na ktorú sa hľadajú vhodní kandidáti (Bajžíková a kol. 2007, s. 61).

Hodnotenie procesu a výsledkov získavania zamestnancov aj vzhľadom na jeho nákladovú stránku by malo byť v trhových podmienkach ekonomiky samozrejmom súčasťou tohto procesu.

3. Proces získavania zamestnancov v podmienkach ŽSR

3.1. Stručná charakteristika organizácie

3.1.1. História

Organizácia v ktorej sa zameriavam na proces získavania zamestnancov Železnice Slovenskej republiky, ďalej len (ŽSR) vznikli 1. januára 1993 rozhodnutím vlády SR o zriadení štátneho podniku v nadväznosti na rozdelenie ČSFR a tým i na rozdelenie Česko – slovenských štátnych dráh na dva samostatné subjekty. Rozhodnutie vlády SR bolo rozpracované zákonom NR SR č. 258/1993 Z. z. o Železniciach SR z 30. septembra 1993 v znení neskorších predpisov.

Od 1. januára 2002 sa ŽSR podľa Projektu transformácie a reštrukturalizácie ŽSR a zákona č. 259/2001 Z. z. o Železničnej spoločnosti, a.s., a o zmene doplnení zákona NR SR č. 258/1993 Z. z. o Železniciach Slovenskej republiky v znení zákona č. 152/1997 Z. z. rozdelili na dva samostatné subjekty – ŽSR a Železničnú spoločnosť,

a. s. (ZSSK). Následne 1. januára 2005 sa ZSSK rozdelila na Železničnú spoločnosť Slovensko, a.s. zabezpečujúcu osobnú dopravu a Železničnú spoločnosť Cargo Slovakia, a.s. zabezpečujúcu nákladnú dopravu.

ŽSR zabezpečujú prepravné a dopravné služby, ktoré zodpovedajú záujmom dopravnej politiky štátu a požiadavkám trhu vrátane súvisiacich činností.

ŽSR majú zastúpenie v medzinárodných organizáciách v Bruseli a vo Varšave.

3.1.2. Hlavným predmetom činnosti ŽSR od 1. januára 2002

Medzi kľúčové činnosti ŽSR patria:

- správa a prevádzka železničnej dopravnej cesty (ŽDC)
- poskytovanie služieb súvisiacich s obsluhou ŽDC
- zriaďovanie a prevádzkovanie železničných, telekomunikačných a rádiových sietí
- výstavba, úprava a údržba železničných a lanových dráh
- ďalšie podnikateľské činnosti zapísané v obchodnom registri ako napríklad:

- projektová činnosť v investičnej výstavbe,
- reklamná a propagačná činnosť,
- kopírovacia a fotografická činnosť,
- prevádzkovanie cestovnej kancelárie,
- liečebno-preventívna starostlivosť,
- kúpa tovaru na účely predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod),
- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod),
- vedenie účtovníctva,
- dodávka elektriny, distribúcia elektriny,
- prenájom stavebných strojov a mechanizmov,
- a mnohé ďalšie.

3.1.3. Organizačná štruktúra ŽSR

Riadiacimi orgánmi ŽSR sú správna rada a generálny riaditeľ. Organizačnú štruktúru ŽSR uvádzam v prílohe č. 1.

3.1.4. Analýza zamestnanosti na ŽSR k 31.12.2009

Vývoj zamestnanosti na ŽSR bol predurčený v prvom rade Podnikateľským plánom ŽSR a Rozpisom plánu práce na vnútorné organizačné jednotky ŽSR na rok 2009.

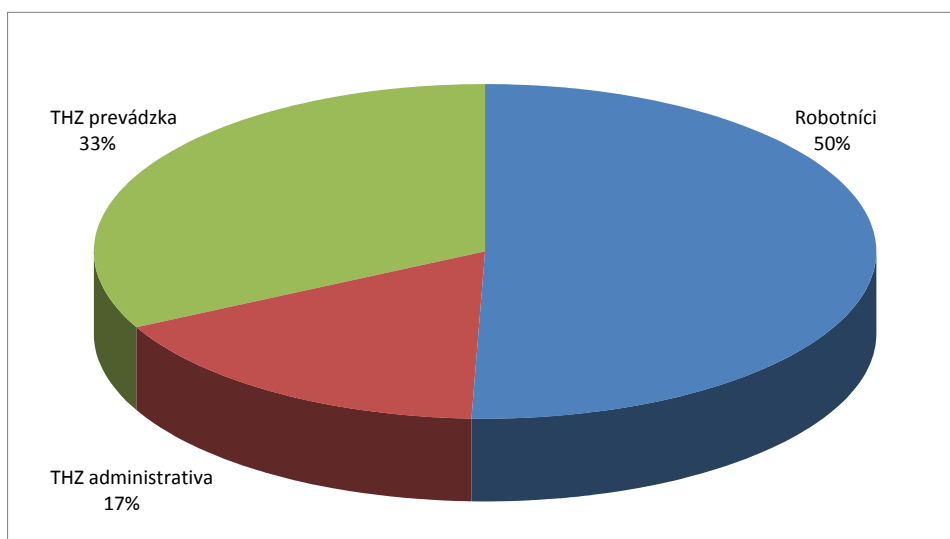
ŽSR členia zamestnancov do nasledujúcich základných skupín:

- 1) robotníci
- 2) technicko - hospodárski, (ďalej len TH) zamestnanci, ktorí sa ďalej členia na:
 - prevádzkoví TH zamestnanci
 - administratívni zamestnanci

V skupine prevádzkoví TH zamestnanci sú zahrnutí:

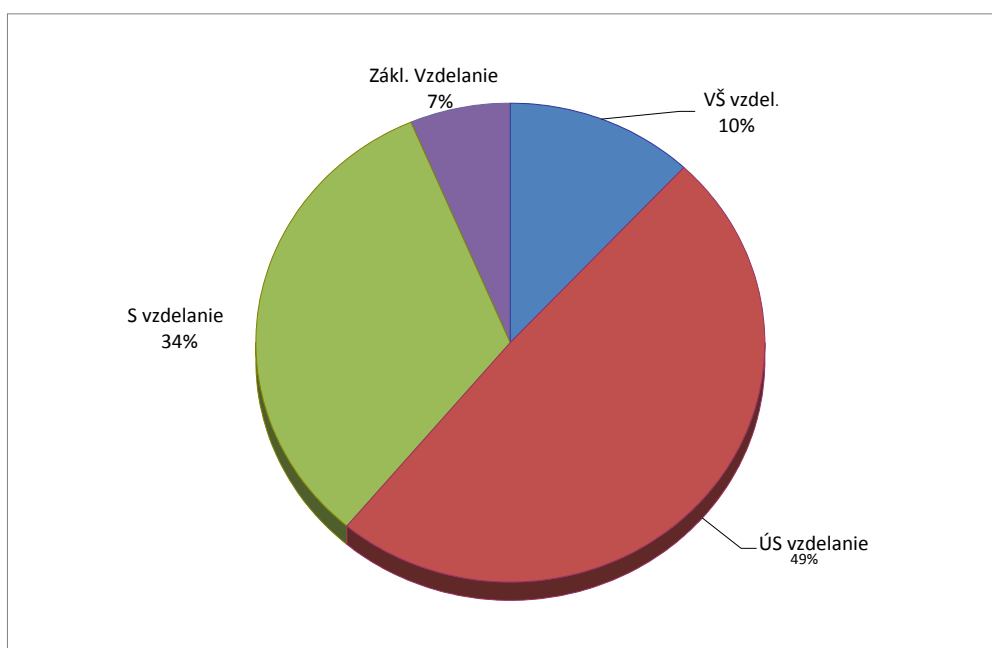
- prevádzkoví zamestnanci – napríklad dispečer, výpravca, kontrolór, majster atď.
- obchodno – prevádzkoví zamestnanci
- požiarnici

K 31.12. 2009 ŽSR zamestnávali 17 070 zamestnancov z toho 13 020 mužov a 4 050 žien. Z celkového počtu zamestnancov bolo 8 647 robotníckych funkcií, 2 871 TH administratívnych zamestnancov a 5 552 prevádzkových TH zamestnancov.



obr. č. 2: Štruktúra zamestnancov ŽSR k 31.12.2009 – interný zdroj

Čo sa týka vzdelania zamestnancov ŽSR, tak ŽSR k 31.12. 2009 zamestnávali najväčší počet zamestnancov s úplným stredným vzdelaním a to 8 369 , potom nasledovali zamestnanci so stredným vzdelaním, ktorých bolo 5 585, s vysokoškolským vzdelaním 2 016 a najmenej so základným vzdelaním v počte 1 073 zamestnancov.

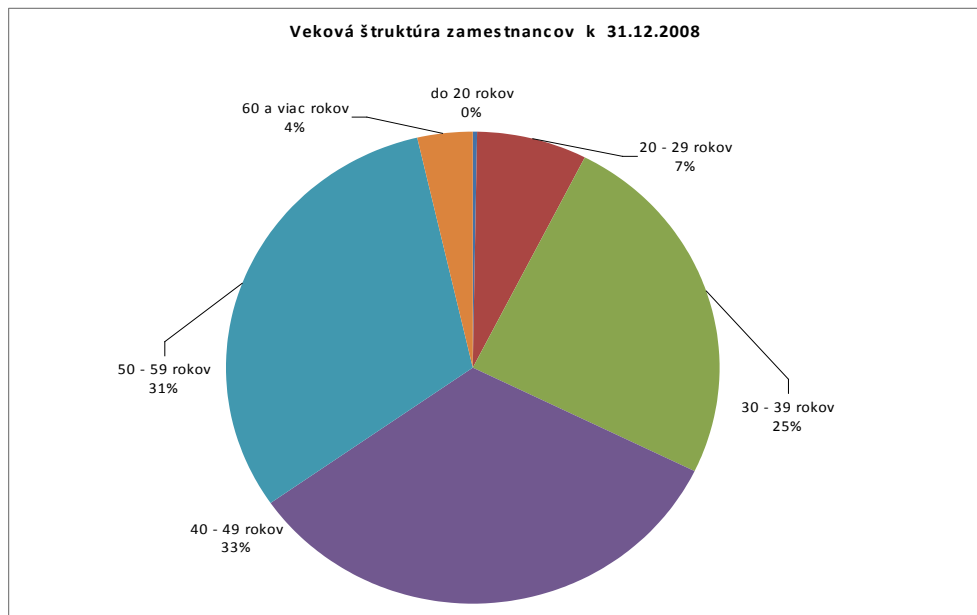


obr. č. 3: Vzdelanostná štruktúra zamestnancov k 31.12.2009 – interný zdroj

Veková skladba zamestnancov ŽSR ku koncu minulého roku bola v nasledujúca:

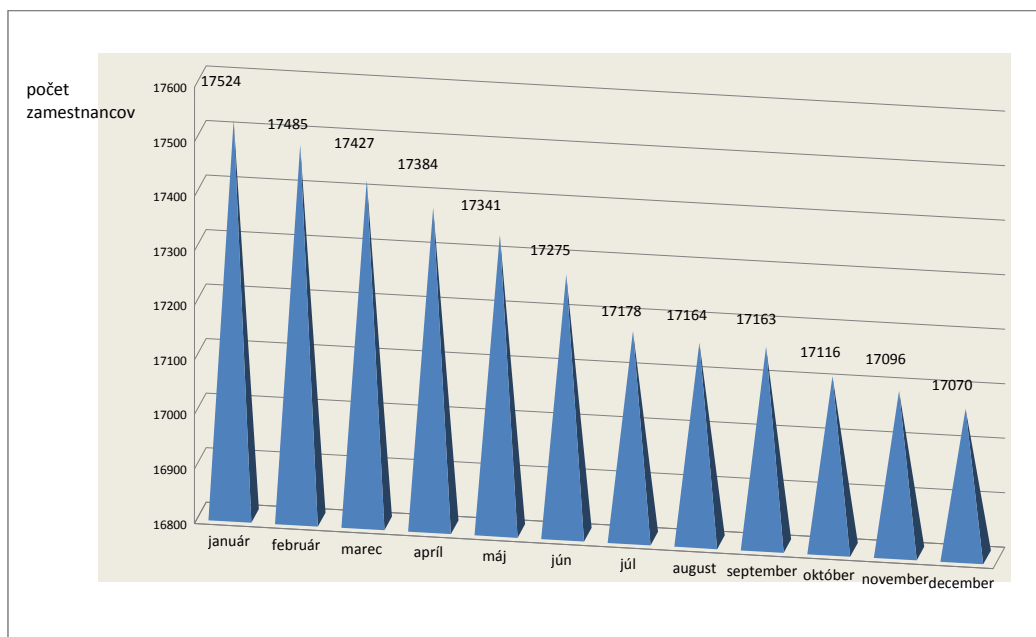
- 12 zamestnancov do 20 rokov

- 1 203 zamestnancov vo veku 20 až 29 rokov
- 3 970 zamestnancov vo veku 30 až 39 rokov
- 5 752 zamestnancov vo veku 40 až 49 rokov
- 5 533 zamestnancov vo veku 50 až 59 rokov
- 600 zamestnancov vo veku 60 a viac rokov.



obr. č. 4: Veková štruktúra zamestnancov k 31.12.2009 – interný zdroj

Nasledujúci graf nám dáva prehľad evidenčného stavu zamestnancov ŽSR v období január až december 2009 a ako je vidieť má klesajúcu tendenciu, čo je v súlade s procesom optimalizácie v ŽSR.



obr. č. 5: Evidenčný počet zamestnancov k 31. 12. 2009 po mesiacoch – interný zdroj

3.2. Východiská získavania zamestnancov na ŽSR

Východiská získavania zamestnancov, čiže identifikácia potreby získavania zamestnancov spolu s popisom a špecifikáciou obsadzovaných pracovných miest sa v podmienkach ŽSR realizujú prostredníctvom rozpisu plánovaných miest, ktorý je tvorený v súlade s podnikateľským plánom ŽSR a zohľadňuje personálnu potrebu jednotlivých vnútorných organizačných jednotiek. Rozpis plánovaných miest je členený v súlade s organizačnou štruktúrou organizácie a to na každom stupni riadenia počnúc generálnym riaditeľstvom končiac jednotlivými vnútornými organizačnými jednotkami.

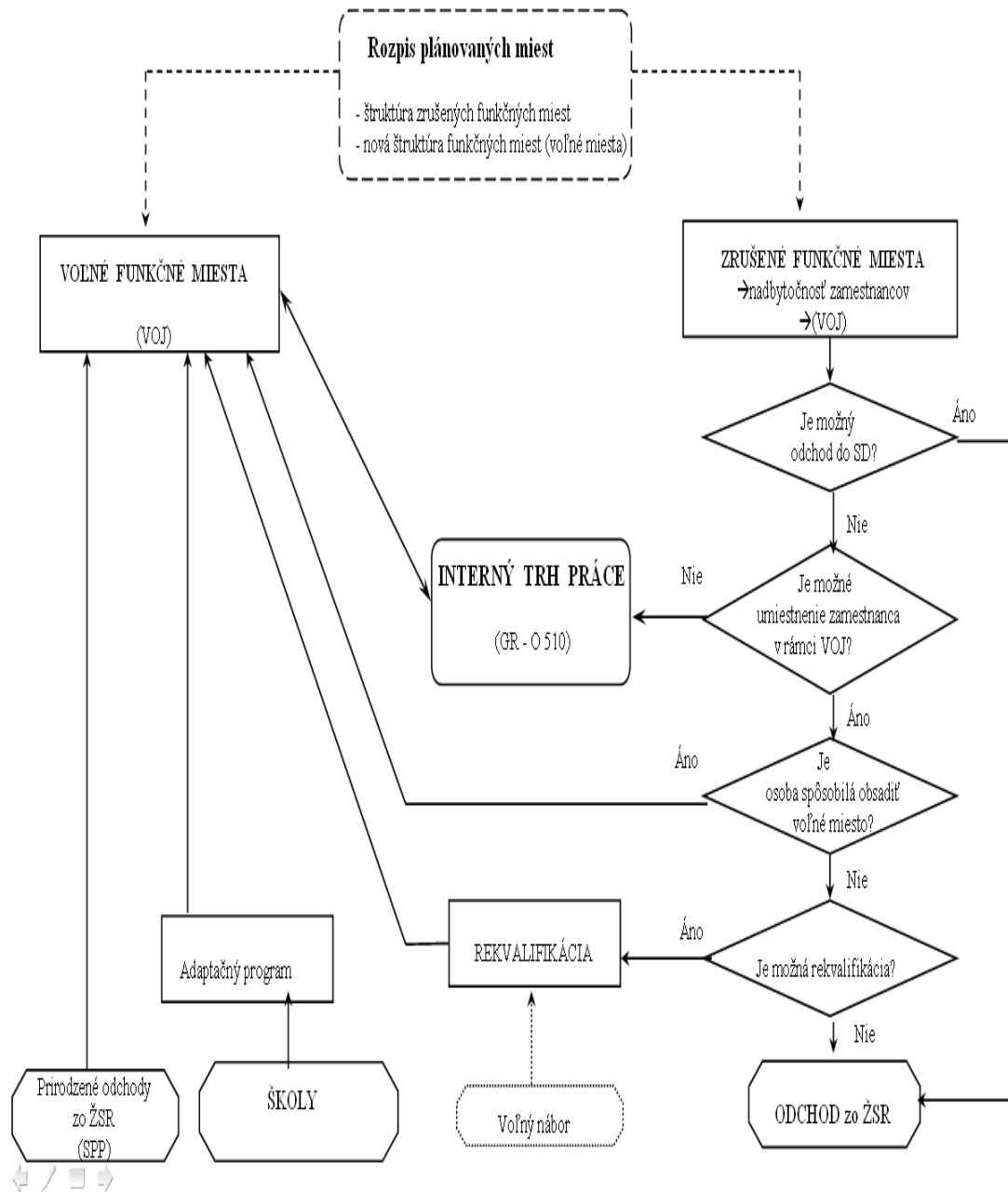
Spomínaný rozpis plánovaných miest obsahuje:

- názov pracoviska
- číslo funkcie podľa katalógu typových pozícií (funkcie, profesie)
- popis druhu práce
- tarifnú triedu
- počet pracovných miest , vyplývajúcich z rozpisu plánovaných miest

Porovnaním rozpisu plánovaných miest (realizuje sa na úrovni GR) so skutočným stavom zamestnancov a ich štruktúry (realizuje sa na úrovni VOJ) sa zisťuje obsadenosť plánovaných miest a z toho vyplynie potreba riešiť stav nadbytočnosti alebo nedostatku príslušných profesií na príslušných vnútorných organizačných jednotkách ŽSR. Tento proces je zabezpečovaný prostredníctvom ekonomického systému SAP EEC v module HR – Ľudské zdroje.

V nasledujúcej schéme tzv. „ Základnej schéme nástrojov práce s L'Z“ môžeme vidieť ako ŽSR realizujú personálne zabezpečenie programu zamestnanosti.

ZÁKLADNÁ SCHÉMA PERSONÁLNEHO ZABEZPEČENIA PROGRAMU ZAMESTNANOSTI



obr. č. 6: Schéma personálneho zabezpečenia programu zamestnanosti - interný zdroj

3.3. Proces získavania zamestnancov v podmienkach ŽSR

3.3.1. Zdroje uchádzačov

Z dôvodu zabezpečenia optimalizácie zamestnanosti generálny riaditeľ ŽSR nariadil zákaz prijímať zamestnancov do pracovného pomeru z voľných zdrojov trhu práce. Prijatie do pracovného pomeru pre všetky profesie je možné len vo výnimočných a dostatočne odôvodnených prípadoch na základe udelenia výnimky námestníkom generálneho riaditeľa pre ľudské zdroje cestou Odboru riadenia ľudských zdrojov GR ŽSR pre VOJ a Účelové strediská ŽSR. Pre odbory generálneho riaditeľstva udeľuje výnimku generálny riaditeľ ŽSR.

Obmeny za odchádzajúcich zamestnancov (skončenie pracovného pomeru, preloženie do inej VOJ v rámci ŽSR, nástup na materskú a rodičovskú dovolenku, neplatené voľno, úmrtie a pod.) sa riešia v zmysle platnej Kolektívnej zmluvy:

- prednostne z radov zamestnancov ŽSR preložením z iných vnútorných organizačných jednotiek ŽSR v rámci interného trhu práce,
- kumuláciou funkcií,
- využívaním možnosti rekvalifikácie,
- ako aj hľadaním ďalších možností úspory pracovných síl zvýšením efektívnosti práce.

Taktiež v kolektívnej zmluve ŽSR je uvedené, že zamestnávateľ prednostne obsadí voľné pracovné miesta uvoľňovanými zamestnancami prostredníctvom interného trhu práce.

Na obsadenie voľného pracovného miesta z interných zdrojov sa využíva:

- interný trh práce
- interné výberové konanie

Interný trh práce

V rámci ŽSR funguje interný trh práce. Voľné pracovné miesta sú zverejňované na intranetovom portáli. Táto metóda získavania zamestnancov sa používa aj pri nadbytočnosti, to znamená, že ak je pracovník pre danú vnútornú organizačnú jednotku nadbytočný, je ponúknutý prostredníctvom interného trhu práce iným vnútorným zložkám v rámci ŽSR a taktiež je mu ponúknuté voľné miesto z databázy

ITP. Pojem „nadbytočný“ zamestnanec sa používa iba u zamestnancov, ktorým bolo zrušené miesto v rámci optimalizácie.

Interné výberové konanie

Ak sa na vnútornej organizačnej jednotke vyskytne potreba obsadiť voľné pracovné miesto prevažne ide o funkcie referentské, a vedúce tak riaditeľ vnútornej organizačnej jednotky vyhlási interné výberové konanie na obsadenie plánovaného miesta. Interné výberové konanie na obsadenie voľného miesta v rámci Generálneho riaditeľstva ŽSR vyhlasuje Odbor riadenia ľudských zdrojov GR ŽSR. Interné výberové konanie je vyhlásené až vtedy, keď nie je možné obsadiť voľné miesta prostredníctvom interného trhu práce. Zamestnanci

Interné výberové konanie obsahuje:

- miesto výkonu práce
- popis plánovaného miesta
- kvalifikačné požiadavky
- odborné znalosti
- ďalšie požiadavky ako sú napr. komunikačné schopnosti, flexibilita, kreativita, zodpovednosť, samostatnosť atď.
- mzdové ohodnotenie
- požadované dokumenty
- adresu elektronickej pošty, kam môžu uchádzači poslať prihlášky
- termín odovzdania prihlášky

Interné výberové konanie sa zverejní na intranete prostredníctvom železničných telekomunikácií a taktiež je rozposielané hromadným mailom všetkým zamestnancom ŽSR, ktorí majú elektronicкую poštovú schránku v rámci ŽSR. Dôvodom zamestnancu ŽSR zúčastniť sa interného výberového konania je predovšetkým jeho potreba kariérneho postupu. Príklad interného výberového konania uvádzam v prílohe č. 2

Externý trh práce

Ak nie je možné obsadiť voľné miesto z interných zdrojov, t.j. hľadaný pracovník nie je k dispozícii v rámci ŽSR, tak sa táto situácia rieši získaním zamestnancu z voľného

náboru, na základe povolenej výnimky na prijatie, od námestníka generálneho riaditeľa pre ľudské zdroje. Na ŽSR neustále pretrvávajú nedostatky zamestnancov v určitých prevádzkových profesiách, hlavne elektromechanik, návestný majster a traťový robotník. Z dlhodobého hľadiska je preto nutné v súlade s „Adaptačným programom absolventov vybraných škôl“ nielen prijímať týchto absolventov do pracovného pomeru, ale venovať zvýšenú pozornosť ich adaptácii a stabilizácii na ŽSR. Ďalšou možnosťou skvalitnenia prípravy a získavania prevádzkových zamestnancov je uzavretie zmluvy o spolupráci so železničnými (dopravnými) odbornými školami. Na druhej strane v súvislosti s finančnou a ekonomickou krízou sa zmenila aj situácia na trhu práce, čo má za následok zvýšenie počtu záujemcov z externého trhu práce o zamestnanie v nedostatkových profesiách ŽSR.

V nasledujúcej tabuľke uvádzam skladbu prijatých zamestnancov na ŽSR z voľných zdrojov trhu práce za rok 2009, podľa základného členenia. Z celkového počtu bolo prijatých 76 absolventov stredných a vysokých škôl v zmysle „Adaptačného programu absolventov vybraných škôl“.

Spolu za rok 2009	Robotníci	TH zamestnanci	
		Prevádzkoví TH zamestnanci	Administratívny zamestnanci
367	208	73	86

Tabuľka č. 1: Skladba prijatých zamestnancov z voľného trhu práce - Interný zdroj

Písomné dokumenty požadované od uchádzačov o zamestnanie na ŽSR

Čo sa týka písomných dokumentov, ktoré ŽSR požadujú od uchádzača tieto základné dokumenty:

- a) Žiadosť o prijatie do zamestnania - ŽSR preferujú voľnú formu.
- b) Životopis - ŽSR požadujú od uchádzača o zamestnanie štruktúrovanú formu životopisu.
- c) Dotazník – na ŽSR sa využíva štandardizovaný typ dotazníku. V prílohe č.3 uvádzam „Dotazník uchádzača o zamestnanie“ .
- d) Doklady o vzdelaní (vysvedčenia, diplomy, certifikáty)
- e) Výpis z registra trestov

3.3.2. Metódy získavania zamestnancov

Ako už bolo vyššie spomínané ŽSR uprednostňujú pri získavaní zamestnancov predovšetkým vnútropodnikový intranet, kde inzerujú voľné pracovné miesta v rámci ŽSR, takzvanú centrálnu databázu interného trhu práce CD – ITP .

Interný trh práce

Cieľom interného trhu práce je zabezpečiť koordináciu a cieľavedomé usmerňovanie procesu umiestňovania nadbytočných zamestnancov na voľné funkčné miesta medzi organizačnými zložkami v rámci ŽSR. CD – ITP slúži pre zabezpečenie operatívneho vyhľadávania voľných pracovných miest pre nadbytočných zamestnancov a vyhľadávania nadbytočných zamestnancov na uvoľnené funkčné miesta. Interný trh práce vytvára podmienky pre územnú mobilitu pracovnej sily vo vnútri ŽSR.

Interný trh práce ma tri fázy:

- **V prvej fáze** jednotlivé organizačné zložky ŽSR zasielajú hlásenia o nadbytočnosti zamestnanca alebo o voľnom pracovnom mieste na Odbor riadenia ľudských zdrojov GR elektronickou poštou a to čo najskôr ako vznikne na organizačnej zložke stav nadbytku alebo nedostatku. Údaje z hlásení sa evidujú v CD – ITP a aktuálny zoznam je zverejnený na intranetovom portáli a dostupný všetkým zamestnancom ŽSR.

- **V druhej fáze** program interného trhu vyberie z centrálnej databázy:

- a) nadbytočných zamestnancov na konkrétne voľné funkčné miesto
- b) voľné funkčné miesto pre konkrétneho nadbytočného zamestnanca

Výber z CD – ITP prebieha podľa potreby, keď sa v databáze zaevidujú nové údaje z hlásení.

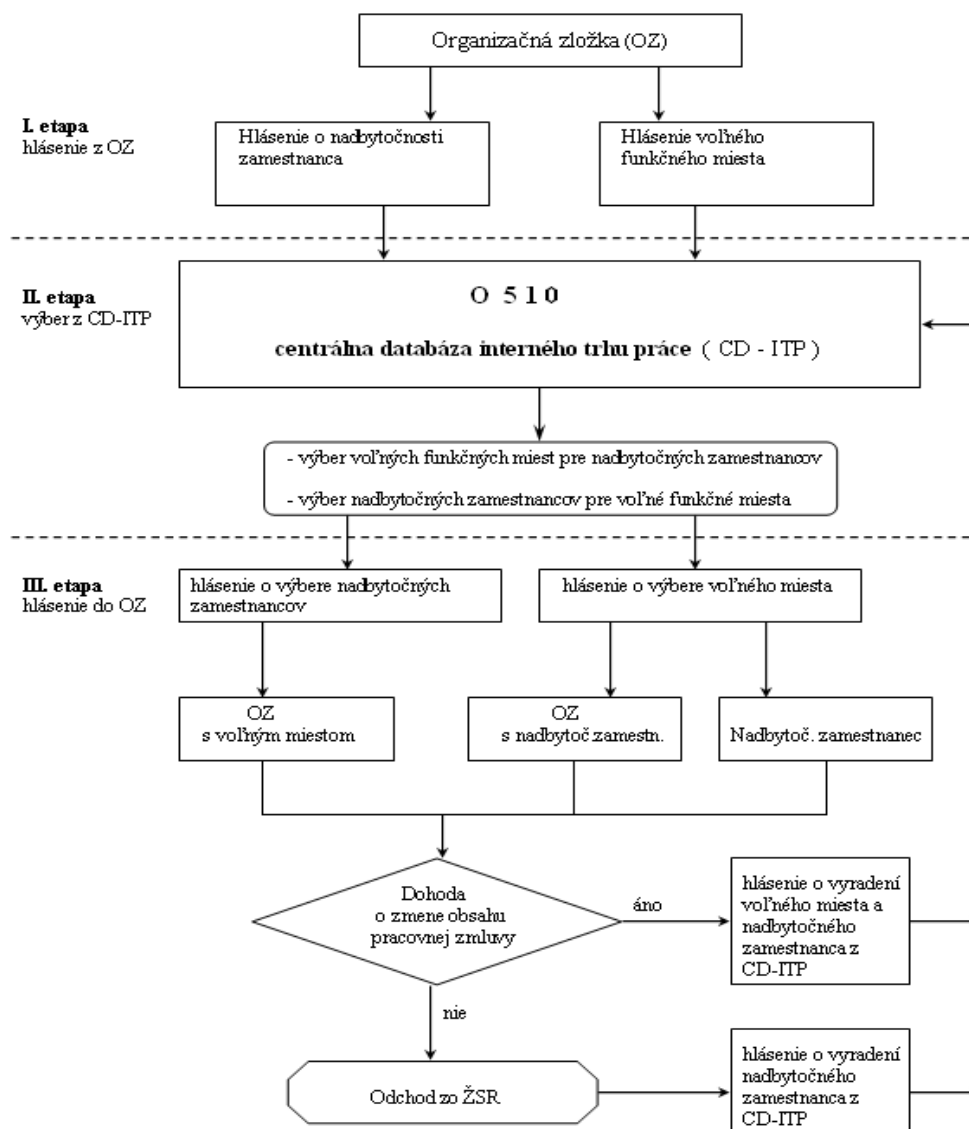
- **V tretej fáze** hlavný koordinátor interného trhu práce písomne informuje o výsledku výberu z CD – ITP zainteresované strany a to:

- a) organizačnú zložku s voľným pracovným miestom zaslaním „Hlásenia o výbere nadbytočných zamestnancov“ vid'. príloha č. 4
- b) organizačnú zložku s nadbytočným zamestnancom zaslaním „Hlásenia o výbere voľného miesta“ vid'. príloha č. 5
- c) nadbytočného zamestnanca zaslaním „Hlásenia o výbere voľného miesta“

Ďalšia etapa využitia výberu z CD – ITP je závislá na vzájomnom dohovore – dohode medzi organizačnou zložkou s voľným funkčným miestom a vybranými nadbytočnými zamestnancami vhodnými na toto voľné miesto. Pri umiestnení nadbytočného zamestnanca a uzatvorení Dohody o zmene obsahu pracovnej zmluvy pošlú zúčastnené organizačné zložky Odboru riadenia ľudských zdrojov „Hlásenie o vyradení (voľného miesta alebo nadbytočného zamestnanca) z CD – ITP“ vid'.

príloha č. 6. Tieto hlásenia slúžia ako podklad pre aktualizáciu údajov v CD – ITP. Ak vybraný zamestnanec nespĺňa kvalifikačné predpoklady na voľné pracovné miesto, je príslušnou organizačnou zložkou prihlásený na rekvalifikáciu.

SCHEMA ZABEZPEČENIA INTERNÉHO TRHU PRÁCE (ITP)



obr. č.7 : Schéma zabezpečenia ITP - interný zdroj

Napriek ponuke voľných miest uvoľňovaným zamestnancom, nie je pre zamestnancov táto ponuka vždy vyhovujúca z dôvodu potreby dochádzania na pracovisko v inom regióne ako je bydlisko zamestnanca. V súčasnom období nie sú vytvorené dostatočné podmienky pre bývanie (byty, ubytovne) pre pracovníkov ŽSR na to, aby pohyb zamestnancov mohol prebiehať plánovitejšie a intenzívnejšie

Spolupráca ŽSR so vzdelávacími inštitúciami..

Železnice Slovenskej republiky majú rozvinutú spoluprácu s niektorými školami. Vzájomná spolupráca je založená na určitej profesnej tradícii, ale v súčasnosti predstavuje najmä naplnenie konkrétnych požiadaviek praxe s úzkou previazanosťou na zamestnanosť ŽSR. Významným cieľom tejto spolupráce je aj snaha podporiť školy v úsilí udržať charakter jestvujúceho učebného odboru alebo študijného odboru - úzko zameraného pre potreby ŽSR, ako i profil absolventa školy, ktorý je zo strany ŽSR požadovaný. Vybrané školy, s ktorými majú ŽSR uzatvorené dohody o spolupráci sú:

1. Žilinská univerzita
2. Stredná priemyselná škola dopravná, Zvolen
3. Stredná priemyselná škola dopravná, Trnava
4. Stredná priemyselná škola dopravná, Košice

Študentom týchto škôl ŽSR poskytujú na svojich pracoviskách bezplatnú prax.

Na ŽSR sa každoročne realizuje projekt *“adaptačného programu absolventov vybraných škôl”* za garancie odboru riadenia ľudských zdrojov. Zámerom tohto projektu je snaha systematicky zabezpečovať skvalitňovanie skladby zamestnancov, najmä s ohľadom na vekovú a vzdelanostnú štruktúru. V procese získavania absolventov sa vyberajú z uchádzačov tí najvhodnejší talentovaní a flexibilní ľudia, ktorí sa budú ďalej pripravovať na obsadenie pracovnej pozície podľa potrieb ŽSR. Výhodou zamestnávania mladých ľudí je ich väčšia mobilita a znalosť cudzích jazykov. Absolventi nevykonávajú samostatnú prácu, pripravujú sa na výkon funkcie pod dohľadom povereného zamestnanca, rotujú po viacerých pracoviskách a preto počas adaptačnej doby sú odmeňovaní v nižšej tarifnej triede. Nižšie mzdové zaradenie absolventa počas adaptačnej doby, požadované vykonávanie odborných skúšok a splnenie zdravotných požiadaviek na výkon funkcie je častým dôvodom odchodu absolventa ešte pred uplynutím adaptačnej doby. V prílohe č. 7 uvádzam „Adaptačný plán absolventa“.

Vymedzenie pojmu absolvent

Absolventom v zmysle tohto adaptačného programu sa rozumie absolvent školy, ktorý vstupuje do pracovného pomeru ihneď po úspešnom ukončení štúdia, najneskôr k 1.9. príslušného roka. Absolventi sa prijímajú do pracovného pomeru do evidenčného stavu príslušnej organizačnej jednotky. Počas adaptačnej doby sú vedení nad rámec

platného rozpisu funkčných miest organizačnej jednotky. Absolventi sa posudzujú z hľadiska pracovno-právnych predpisov ako zamestnanci ŽSR.

Základná adaptačná doba absolventa je doba, počas ktorej nie je absolvent zaradený na samostatný výkon príslušnej pracovnej činnosti, maximálne jeden rok. Ak sa absolvent pripravuje na funkciu, ktorá si vyžaduje odbornú skúšku, trvá adaptačná doba minimálne do doby vykonania tejto skúšky. Rozsah prípravy absolventa je písomne dohodnutý zápisom vo formulári „Adaptačný plán absolventa“ (príloha), v ktorom je aj vyhodnotenie adaptačnej doby a zápis o ukončení prípravy absolventa. Po uvoľnení funkcie a po splnení požiadaviek na odbornú, zdravotnú a psychologickú spôsobilosť sú absolventi vyradení z adaptačného programu a zaradení do funkcie podľa platnej systematizácie.

Plánovanie počtu prijatých absolventov

Organizačné jednotky si uplatnia požiadavky na potrebný počet absolventov vždy najneskôr do 30. septembra predchádzajúceho roka na ďalší školský rok. Pri každom požadovanom absolventovi je potrebné uviesť:

- funkciu, na ktorú sa bude absolvent pripravovať,
- tarifnú triedu funkcie,
- predpokladaný dátum uvoľnenia funkcie.

Následne Generálne riaditeľstvo ŽSR prostredníctvom Odboru riadenia ľudských zdrojov navrhované požiadavky prehodnotí a určí záväzné počty novoprijatých absolventov pre jednotlivé organizačné jednotky pre príslušný kalendárny rok.

Burza práce

Z dôvodu potreby riešenia nedostatkových profesií na ŽSR bola zadaná úloha Výskumnému a vývojovému ústavu železníc, ďalej len VVÚŽ a bol vypracovaný projekt „Organizovanie stretnutí so žiakmi – burza práce“. VVÚŽ organizujú stretnutia so žiakmi na jednotlivých Stredných odborných učilištiach železničných a Stredných priemyselných školách dopravných za účelom ponuky práce na ŽSR.

Prioritou tohto projektu je získanie žiakov pre nedostatkové profesie na ŽSR, ktorými sú predovšetkým.:

- traťový strojník,
- návestný majster,

- elektromechanik a elektromontér,
- výpravca,
- výhybkár,
- dozorca výhybiek
- signalista.

V prílohe č. 8 uvádzam príklady anonymných anketových lístkov, ktoré sú určené pre študentov a ktorých cieľom je skvalitniť prepojenie medzi vyučovacím procesom a možnosťou zamestnania sa na ŽSR.

Vo výnimočných prípadoch sa využívajú aj iné metódy získavania zamestnancov ako napríklad:

- umiestňovanie informačných letákov o vybraných nedostatkových profesiách na železničných staniciach,
- zverejňovanie ponuky voľných miest v rámci externého výberového konania na internetovom portáli ŽSR, kde sú publikované informácie o voľných miestach na ŽSR, s uvedením charakteristiky práce, kvalifikačných predpokladov, výhod zamestnania na ŽSR, a iné. V prípade záujmu o ponúkané miesto záujemca môže vyplniť priložený dotazník (príklad inzerátu a dotazníka uchádzača o zamestnanie na ŽSR je uvedený v prílohách 9 a 3).
- ponuka práce na Internete na verejnom portáli – v prípade neúspechu predchádzajúcich metód sa využíva k získaniu nedostatkových profesií aj iných pracovných portálov na Internete ako napríklad: Profesia, TopJobs, a podobne. Táto metóda je síce finančne náročnejšia, ale jej hlavnou výhodou je, že oslovuje väčší počet uchádzačov.
- Odporúčanie súčasného zamestnanca, známeho príbuzného

ŽSR vo všeobecnosti nevyužíva v rámci získavania zamestnancov spoluprácu s úradmi práce sociálnych vecí a rodiny a taktiež vôbec nevyužívajú služby personálnych sprostredkovateľských služieb vzhľadom na ich vysokú finančnú náročnosť.

3.4. Návrhy pre zlepšenie procesu získavania zamestnancov na ŽSR

Podľa mojich zistení je proces získavania zamestnancov na ŽSR pomerne dostatočne prepracovaný, až na poslednú absentujúcu etapu vyhodnotenia získavania zamestnancov. Som toho názoru, že by bolo vhodné a efektívne keby ŽSR vykonávali v rámci procesu získavania zamestnancov aj vyhodnotenie predmetného procesu. Som presvedčená, že absenciou tejto etapy prichádza o reálne východisko na zlepšovanie jednotlivých aktivít realizovaných v procese získavania zamestnancov.

ŽSR spolupracujú v rámci získavania zamestnancov s vybranými školami s cieľom získať absolventov s požadovaným vzdelaním. Títo absolventi škôl sú zaradení do adaptačného programu, počas ktorého nevykonávajú samostatnú prácu a počas adaptačnej doby sú nižšie finančne ohodnotení. Táto skutočnosť býva hlavným zdrojom toho, že odchádzajú do iných firiem, ktoré im ponúkajú lepšie zárobky. Preto si myslím, že by ŽSR mali intenzívnejšie spolupracovať so školami. Z dlhodobého hľadiska je nutné nielen prijímať absolventov do pracovného pomeru, ale venovať zvýšenú pozornosť ich adaptácii a stabilizácii u ŽSR.

Okrem „Organizovanie stretnutí so žiakmi – burza práce“, ktorú ŽSR realizujú, by bolo podľa mňa vhodné realizovať aj iné metódy a zorganizovať pre študentov (potencionálnych uchádzačov) napríklad exkurzie alebo dni otvorených dverí na ŽSR. Tu by sa mohli študenti bližšie zoznámiť s aktivitami a činnosťami podniku a taktiež pracovným prostredím.

Skutočnosť že ŽSR prijímajú z vonkajších zdrojov iba zamestnancov v nedostatkových profesiách ako sú napríklad elektromechanik, návestný majster a traťový robotník má za následok, že v iných funkciách (technici, manažéri) je pozastavený prienik nových myšlienok, nápadov, pohľadov ktoré by mohli priniesť do podniku pracovníci z vonku.

Vzhľadom na základnú povinnosť odbornej spôsobilosti pre ŽSR na externom trhu práce vhodný „hotový“ zamestnanec neexistuje. Preto aj v tomto prípade je dôležitá najmä stabilizácia zamestnancov ŽSR. Navrhujem evidovať zamestnancov (vybraných odborných profesií), s ktorými bol skončený pracovný pomer (skončenie pracovného pomeru z organizačných dôvodov a nie na vlastnú žiadosť zamestnanca) a prednostne ponúkať prácu týmto už „hotovým“ bývalým zamestnancom.

Záver

Najcennejším kapitálom podniku sú jeho zamestnanci, čiže ľudia so svojimi schopnosťami, znalosťami, zručnosťami a užitočnými návykmi. Ľudský potenciál je veľmi dôležitý pre dosahovanie podnikových cieľov. Každý zamestnávateľ chce získať zamestnancov, ktorí prispievajú k hospodárskym výsledkom a prosperite podniku. Zabezpečenie takých zamestnancov závisí od toho, akým spôsobom podnik pristupuje k ich získavaniu, z akých zdrojov uprednostňuje uchádzačov a ktoré vlastnosti preferuje.

Proces získavania zamestnancov má svoj postup, ktorý je vhodné dodržiavať, pretože to je predpokladom pre úspešné naplnenie hlavného cieľa tejto personálnej činnosti ktorým je získať požadovaného pracovníka.

Vo svojej práci som najskôr popísala proces získavania zamestnancov v teoretickej rovine na základe odbornej literatúry. Pri popisovaní tohto procesu som postupovala podľa jeho logickej nadväznosti. Následne som popísala ako daný proces prebieha v podmienkach Železníc Slovenskej republiky. Zistené rozdiely, prípadné postrehy som uviedla v mojich návrhoch.

Z analýzy tohto procesu v podmienkach ŽSR mi vyplýva, že uvedená organizácia by sa mohla v rámci popísaného procesu okrem iného zamerať aj na jeho konečnú etapu a teda na vyhodnotenie procesu a výsledkov získavania zamestnancov, ktorú doteraz nerealizuje. Podnik by si mal uvedomiť, že ak sa chybne rozhodne v tejto oblasti, môže sa to negatívne prejaviť nie len v kvalite získaných zamestnancov ale aj v celkovej povesti podniku.

Anotácia

Cieľom tejto záverečnej bakalárskej práce je na základe naštudovaných poznatkov z oblasti získavania zamestnancov popísať a analyzovať tento proces v podmienkach Železníc Slovenskej republiky a navrhnúť prípadné zlepšenia daného procesu.

Práca je rozdelená do troch kapitol. Prvá a druhá kapitola sa zaoberá v rovine teoretickej problematikou získavania zamestnancov. Tretia kapitola je zameraná na charakteristiku procesu získavania zamestnancov v podmienkach ŽSR.

Kľúčové slová: získavanie zamestnancov, nábor, metódy získavania zamestnancov, zdroje uchádzačov, proces získavania zamestnancov, hodnotenie náboru.

The aim of this bachelor thesis is the description and analysis of the recruitment of staff process , with the use of the acquired field knowledge, in the environment of Railways of the Slovak Republic and the proposal of possible improvements of this process. The thesis is divided into three chapters.

The first and the second chapter deal with theoretical problems in the area of employee recruitment. The third chapter focuses on the characteristics of the recruitment process in terms of Railways of the Slovak Republic.

Keywords: recruitment, recruitment methods, sources of candidates, the process of recruitment, assessment and recruitment.

Zoznam literatúry a ostatných zdrojov

Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Bajzíkova, L., Luptáková, S., Rudy, J., Vargic, B., Weidlich, R. *Manažment ľudských zdrojov*. dotlač 2. nezmeneného vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2007. ISBN 978-80-223-2313-0.

Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

Ferjenčík, J., Bosáková, M. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 1999. ISBN 80-225-1141-2.

Gigalová, V. *Řízení lidských zdrojů*. 2.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2007. ISBN 978-80-244-1659-5.

Hroník, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.

Kachaňáková, A. *Riadenie ľudských zdrojov. Ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-89085-22-9.

Kachaňáková, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-87-5.

Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2.vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.

Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4.rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Milkovich, G. T., Boudreau, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

Pilařová, I. *Nábor a výber zamestnancov v období krízy*. Personálny manažment nielen pre personalistov [online]. 2009, č. 3, s. 23 [cit. 06.11.2009]. Dostupný z www:

http://www.iura.sk/images/stories/personalny_manazment_-_marec_2009.pdf ISSN
1337-9437.

Repková, K. *Personálna práca v organizácii. Vybrané kapitoly*. Bratislava: Epos, 1999.
ISBN 80-8057-103-1.

Voláková, M. *Personálny lízing šetrí váš čas aj peniaze*. In: *Personálny manažment nie len pre personalistov*, 2009, č. 6, s. 232. ISSN 1337-9437.

Walker, A. J. a kol. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0449-8.

Zoznam príloh:

Príloha č. 1: Organizačná štruktúra ŽSR

Príloha č. 2: Interné výberové konanie

Príloha č. 3: Dotazník uchádzača o zamestnanie

Príloha č. 4: Hlásenie o výbere nadbytočných zamestnancov

Príloha č. 5: Hlásenie o výbere voľného miesta

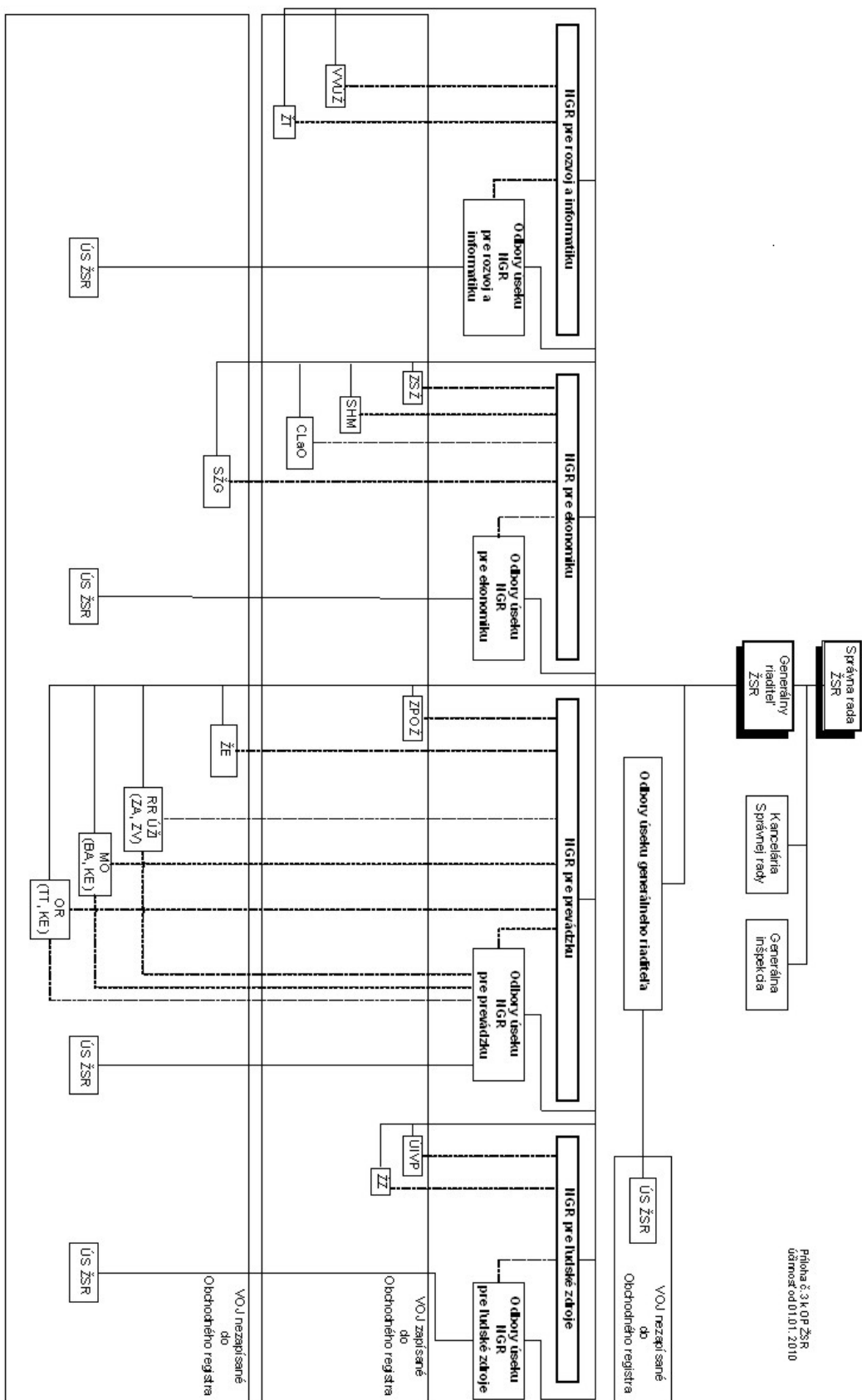
Príloha č. 6: Hlásenie o vyradení z CD - ITP

Príloha č. 7: Adaptačný plán absolventa

Príloha č. 8: Anketový lístok pre študentov

Príloha č. 9: Ukážka inzerátu

Príloha č.1 Organizačná štruktúra ŽSR – interný zdroj



Vysvetlivky k skratkám v organizačnej štruktúre:

NGR – námestník generálneho riaditeľa

VVÚŽ – výskumný a vývojový ústav železníc

ŽT – železničné telekomunikácie

ÚS – účelové stredisko

ZSŽ – závod služieb železníc

SHM – stredisko hospodárenia s majetkom

CLaO – centrum logistiky a obstarávania

SŽG – stredisko železničnej geodézie

ZPOŽ – závod protipožiarnej ochrany železníc

ŽE – železničná energetika

RR UŽI – regionálne riaditeľstvo údržby železničnej infraštruktúry

MO – mostný obvod

OR – oblastné riaditeľstvo

ÚIVP – ústredný inštitút vzdelávania a psychológie

ŽZ – železničné zdravotníctvo

Doplňujúce údaje k organizačnej štruktúre:

Správna rada je najvyšší orgán železníc. Má deväť členov – šiesti členovia sú odborníci z odvetvia dopravy, financií, bankovníctva, hospodárstva a práva, traja sú volení zástupcovia zamestnancov železníc. Členov Správnej rady vymenúva a odvoláva minister dopravy, pôšt a telekomunikácií Slovenskej republiky, z nich troch vymenúva a odvoláva na základe návrhu vychádzajúceho z volieb vykonaných kolektívom zamestnancov.

Generálny riaditeľ riadi činnosť ŽSR a je za jej výsledky zodpovedný Správnej rade. Okrem toho je štatutárnym orgánom ŽSR – zastupuje organizáciu navonok a koná v jej mene vo všetkých veciach, pokiaľ nie sú vo výlučnej pôsobnosti Správnej rady alebo Ministerstva dopravy, pôšt a telekomunikácií. Generálneho riaditeľa na zverených úsekoch zastupujú štyria námestníci generálneho riaditeľa. Generálneho riaditeľa na návrh Správnej rady vymenúva a odvoláva minister dopravy, pôšt a telekomunikácií SR. Generálny riaditeľ riadi úsek generálneho riaditeľa a má štyroch námestníkov, ktorí riadia činnosť na zverenom úseku a zastupujú generálneho riaditeľa vo vymedzenom rozsahu.

Každému námestníkovi generálneho riaditeľa podliehajú úseky a tie organizačné zložky ŽSR, ktorých pôsobnosť súvisí s ním riadenou oblasťou a činnosťou.

Výberové konanie

ŽSR - Stredisko hospodárenia s majetkom Bratislava vyhlasuje výberové konanie na obsadenie 2 voľných funkčných miest na **Regionálne pracovisko Bratislava a Regionálne pracovisko Košice**.

1) Geodet (TT 12)

Miesto výkonu práce: Košice

Popis funkčného miesta:

- Zabezpečuje zdokladovanie vlastníctva, majetkoprávne vysporiadanie nehnuteľného majetku
- Spolupracuje pri zadávaní geometrických plánov
- Vedie evidenciu nehnuteľného majetku vo svojej pôsobnosti
- Zabezpečuje podklady potrebné pre zápis pozemkov a stavieb na LV v prospech ŽSR
- Vedie zoznam prebytočného majetku v pridelenom obvode
- Zabezpečuje technické podklady k daňovým priznaniam dane z nehnuteľnosti
- Sleduje neoprávnenosť užívania majetku

Kvalifikačné požiadavky:

- ukončené stredoškolské vzdelanie geodetického smeru a 10 rokov odbornej praxe
- vysokoškolské vzdelanie I. stupňa – geodetické zameranie

Odborné znalosti:

- práca s PC na užívateľskej úrovni
- precíznosť a dôslednosť v práci
- samostatnosť, komunikatívnosť, iniciatívnosť, flexibilita, organizačné schopnosti
- vodičský preukaz skupina B

Mzdové ohodnotenie:

- v zmysle platných mzdových predpisov ŽSR

Pracovný pomer – **doba neurčitá** možný nástup: **od 1. mája 2009**

2) Odborný technický zamestnanec (geodetická agenda) (TT 12)

Miesto výkonu práce: Bratislava

Popis funkčného miesta:

- Zabezpečuje zdokladovanie vlastníctva, majetkoprávne vysporiadanie nehnuteľného majetku
- Spolupracuje pri zadávaní geometrických plánov
- Vedie evidenciu nehnuteľného majetku vo svojej pôsobnosti
- Zabezpečuje podklady potrebné pre zápis pozemkov a stavieb na LV v prospech ŽSR
- Vedie zoznam prebytočného majetku v pridelenom obvode
- Zabezpečuje technické podklady k daňovým priznaniam dane z nehnuteľnosti
- Sleduje neoprávnenosť užívania majetku

Kvalifikačné požiadavky:

- ukončené stredoškolské vzdelanie geodetického smeru a 10 rokov odbornej praxe
- vysokoškolské vzdelanie I. stupňa – geodetické zameranie

Odborné znalosti:

- práca s PC na užívateľskej úrovni
- precíznosť a dôslednosť v práci
- samostatnosť, komunikatívnosť, iniciatívnosť, flexibilita, organizačné schopnosti
- vodičský preukaz skupina B

Mzdové ohodnotenie:

- v zmysle platných mzdových predpisov ŽSR

Pracovný pomer – **doba neurčitá možný nástup: od 1. mája 2009**

Prihlášky na výberové konanie spolu s profesijným životopisom zasielajte najneskôr

do 15. apríla 2009 na adresu: **shmba@zsr.sk**

prípadne poštou na adresu:

ŽSR - Stredisko hospodárenia s majetkom Bratislava, Holekova 6, 811 04 Bratislava

Ing. Stanislav Hrašna
riaditeľ Strediska hospodárenia s majetkom

* Výber požadovanej distribúcie výberom **áno**, alebo **nie**, Nehodiace sa vymažte

** Dokumenty sa umiestňujú na DS a v texte správy sa uvádza odkaz na umiestnenie súboru na DS prípadne na Intranete

Požiadavku je potrebné odoslať na sekretariát Železničných telekomunikácií

Neúplne vyplnený Požiadavkový formulár Železničné telekomunikácie nebudú akceptovať

Dotazník uchádzača o zamestnanie

Meno:.....Priezvisko:.....Titul:.....

Rodné číslo:.....Miesto narodenia.....

Číslo identifikačnej karty /OP/.....Zdravotná poisťovňa:

Trvalé bydlisko: Obec:..... PSČ.....

ulica a číslo:.....

Najvyššie ukončené vzdelanie:

druh školy, miesto, odbor, fakulta.....

.....
deň, mesiac, rok ukončenia

Doterajší priebeh zamestnania: /vrátane evidencie na úrade práce, soc. vecí a rodiny/

Od	Do	Prac. zaradenie	Zamestnávateľ

Svojím podpisom potvrdzujem, že súhlasím so spracúvaním osobných údajov, v zmysle zákona 428/2002 Z.z. o ochrane osobných údajov.

Dátum:.....

Podpis:

Príloha č. 4: Hlásenie o výbere nadbytočných zamestnancov

OD: O 510 GR ŽSR

KOMU: Organizačná zložka s voľným funkčným miestom (číslo, názov)

Hlásenie o výbere nadbytočného zamestnanca

Organizačná zložka	
Priezvisko, meno, titul	
Dátum narodenia	
Okres bydliska	
Doterajšia funkcia	
Posledná zmyslová skupina	
Najvyššie ukonč. školské vzdelanie	
Odborná skúška podľa Ok 2	
Pracovný pomer u ŽSR nepretržite od	
Dát. Predpokladanej nadbytočnosti	
Ostatné dôležité informácie	

Spracovateľ:

Dátum:

č. tel.:

Príloha č. 5: Hlásenie o výbere voľného miesta

OD: O 510 GR ŽSR

KOMU: 1.) Org. zložka kde je nadbytočný zamestnanec (číslo, názov)
2.) nadbytočný zamestnanec

Hlásenie o výbere voľného funkčného miesta

Organizačná zložka	
Funkčné miesto	
Krátky popis činnosti	
Miesto výkonu práce	
Okres pracoviska	
Požadované: - zmyslová skup.	
- ukončené vzdelanie	
- odborná skúška	
- psychol.spôsobilosť	
Funkcia voľná od	
Ostatné dôležité informácie	

Spracovateľ:

Dátum:

č. tel.:

Príloha č. 6: Hlásenie o vyradení z CD - ITP

OD *: 1.) OZ s nadbytočným zamestnancom

2.) OZ s voľným funkčným miestom

KOMU: O 510 GR ŽSR

Hlásenie o vyradení z CD-ITP

Žiadam vyradiť z evidencie CD-ITP * :

1.) Nadbytočného zamestnanca:

Priezvisko, meno, titul	
Dátum narodenia	
Dôvod vyradenia (napr. RPP, zmena obsahu prac. zmluvy, preloženie a pod.)	
Hlásenie (vzor č. 1) zo dňa	

2.) Voľného funkčného miesta:

Funkčné miesto	
Miesto výkonu práce	
Okres pracoviska	
Hlásenie (vzor č. 2) zo dňa	

Spracovateľ:

Dátum:

č. tel.:

Poznámka:

* - príslušný bod vyplniť

Príloha č. 7: Adaptačný plán absolventa

Adaptačný plán absolventa

Priezvisko, meno, titul: _____ R.č.: _____ / _____

Vzdelanie : _____, dátum ukončenia školy: _____
(názov školy, študijný - učebný odbor)

Dĺžka adaptačnej doby: ^{1/}	od :	do :
--------------------------------------	------	------

Nástup do pracovného pomeru dňom : _____ na OJ^{2/} _____

Príprava absolventa je zameraná na : _____

(okruh činností a cieľové pracovisko)

Uplatnenie absolventa v plánovanej profesii v y ž a d u j e splnenie nasledovných podmienok:*/

- zdravotná spôsobilosť (lek. posudok pre zmyslovú skupinu č. ___)

Vykonaná dňa : _____

- psychologická spôsobilosť (psych. vyšetrenie pre funkciu _____)

Vykonaná dňa : _____

- odborná spôsobilosť v zmysle predpisu ŽSR Ok 2: OS č. _____

V prípade, že absolvent už má vykonané niektoré OS, uviesť aké a dátum vykonania skúšky:

- jazyková znalosť (anglický, nemecký, francúzsky, ruský) _____

V prípade, že absolvent má jazykovú znalosť, uviesť, z akého jazyka a doklad o jazykovej znalosti: _____

- iné predpoklady : (napr. ovládanie PC /konkr.program/; špecializovaná príprava v zmysle všeobecne platných právnych noriem) _____

*/ - čo sa nehodí prečiarknuť

^{1/} - max.12 mesiacov, môže byť spresnená výcvikovým a zácvikovým plánom v prípadoch stanovenia podmienky získania odbornej skúšky podľa predpisu ŽSR Ok 2;

^{2/} - divízie a ich ZP, ostatné OJ;

ANKETNÝ LIST PROSÍME VYPLNIŤ ČITATEĽNE

Vážený respondent,

dostáva sa vám do rúk anonymný anketný list, ktorého zameraním je skvalitnenie prepojenia medzi vyučovacím procesom a možnosťou zamestnania sa na ŽSR. Každá vaša pripomienka bude spracovaná a vo výslednej analýze zhodnotená tak, aby prispela ku skvalitneniu vášho záujmu o zamestnanie sa v našich radoch.

Za spoluprácu a vaše hodnotenie vopred ďakujeme.

Názov školy:

Adresa:

Študijné zameranie:

Ročník:

O ktorú profesiu z priloženého letáka by ste mali záujem?

V ktorom meste by ste chceli túto profesiu vykonávať:

V prípade, že ste si z ponúkaných profesií nevybrali mali by ste záujem o inú profesiu? Uveďte prosím jej názov a miesto výkonu:

Ktoré kritéria sú pre vás najviac rozhodujúce pri výbere zamestnávateľa:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Aká je predstava o vašom plati?

Ďakujeme za vyplnenie dotazníka a tešíme sa na ďalšiu spoluprácu.

Príloha č. 9: Ukážka inzerátu



príjmu pre:

- Oblastné riaditeľstvo Trnava,
- Oblastné riaditeľstvo Košice,
- Regionálne riaditeľstvo Žilina a
- Regionálne riaditeľstvo Zvolen

absolventov železničných a elektrotechnických odborov SŠ



KTO SME?

Železnice Slovenskej republiky sú štátny podnik s celoslovenskou **160 ročnou pôsobnosťou**. Zabezpečujú prepravné a dopravné služby, ktoré zodpovedajú záujmom dopravnej politiky štátu a požiadavkám trhu, vrátane súvisiacich činností:

- *správa a prevádzka železničnej dopravnej cesty,*
- *poskytovanie služieb súvisiacich s obsluhou železničnej dopravnej cesty,*
- *zriaďovanie a prevádzkovanie železničných, telekomunikačných a rádiových sietí a*
- *výstavba, úprava a údržba železničných dráh.*

ÚSPEŠNÁ MATURITA A ČO ĎALEJ?

Vedomosti, zručnosti a porozumenie, ktoré sa naučíte ako mladí ľudia v rodine a škole nevystačia na celý život. Vzdelávanie a učenie sa stáva v každej dobe dôležitou a potrebnou súčasťou života, zvlášť v súčasnosti, keď nastáva prechod od priemyselnej k informačnej spoločnosti. Našou výzvou je, aby každý zamestnanec mal možnosť uplatniť nadobudnuté vedomosti, šíriť, využívať a prijímať nové informácie. Medzi naše základné hodnoty, ktoré pomáhajú vytvárať partnerský vzťah a pocit vzájomnej dôvery patria **stabilita, spoľahlivosť, odbornosť a profesionalita**.

SOCIÁLNY PRÍSTUP:

Sociálny dialóg so zamestnancami prostredníctvom odborov vyjadruje Kolektívna zmluva, ktorá patrí medzi najkvalitnejšie na Slovensku.

ODMEŇOVANIE:

Mesačná mzda:	Príplatky a mzdové zvýhodnenia:
• <i>tarifná mzda</i>	• <i>za pracovnú pohotovosť</i>
• <i>prémie</i>	• <i>za prácu nadčas</i>
	• <i>za prácu vo sviatok</i>
	• <i>za nočnú prácu</i>
	• <i>za prácu v sobotu a nedeľu</i>
	• <i>za prácu v sťaženom a zdraví škodlivom prostredí</i>

BENEFITY

- cestovné výhody na Slovensku aj v zahraničí pri splnení predpísaných podmienok pre seba, manžela/manželku a deti,
- príspevok na rekreáciu,
- odmeny pre darcov krvi,
- odmeny pri pracovných výročiach, životných jubileách a nepriaznivých sociálnych situáciách,
- dôchodkové doplnkové pripoistenie v poisťovni STABILITA a
- periodické lekárske prehliadky v závislosti od veku zamestnanca

PROFESIE:

TRAŤOVÝ STROJNÍK

Riadenie, obsluha, údržba a opravy strojov a zariadení ťažkej mechanizácie pre stavbu, údržbu a rekonštrukciu železničných tratí. Nastavovanie parametrov automatických strojov vrátane opráv motorov, elektrických a hydraulických častí agregátov. Riadenie, obsluha, údržba a opravy železničných koľajových žeriavov.

NÁVESTNÝ MAJSTER

Organizovanie, samostatný výkon, výkon technických činností a prác pri údržbe a montáži zariadení železničnej oznamovacej a zabezpečovacej techniky, reléových, elektronických a procesorových systémov s káblovými vedeniami metalickými a optickými.

ELEKTROMECHANIK

Zostavovanie, zriaďovanie, opravy a skúšanie elektrických strojov, prístrojov a zariadení. Opravy elektrických častí koľajových vozidiel. Meranie a ciachovanie elektrických strojov, prístrojov a zariadení. Riadenie prác pri skúšaní a oživovaní častí koľajových vozidiel.

ELEKTROMONTÉR

Vykonávanie údržby, obsluhy, komplexných rekonštrukcií a opráv pevných trakčných a silnoprúdových zariadení. Tieto zariadenia v sebe zahŕňajú transformátorové stanice, trakčné vedenie, napájacie stanice a zariadenia diaľkového a ústredného ovládania (riadenia) napájacích staníc, elektronickej väzby napájačov, ochrán a počítačovo riadených automatík elektrických systémov, vrátane modemových prenosových zariadení.

VÝHYBKÁR

Obsluha ručne a miestne prestavovaných výhybiek pre jazdu vlakov a pri posune. Zisťovanie voľnosti vlakovej cesty, sledovanie jazdy vlakov. Kontrola a prevádzkové ošetrovanie výhybiek a výkoľajok. Obsluha pricestného zabezpečovacieho zariadenia.

DOZORCA VÝHYBIEK

Riadenie práce pridelených výhybkárov pri zabezpečovaní vlakovej cesty a posunu ručne ovládanými výmenami a výkoľajkami. Zodpovednosť za bezpečnú prácu výhybkárov, za správne postavenie výmen, voľnosť vlakovej cesty, úschova a stráženie kľúčov od výmen, výkoľajok a koľajových zábran. Prehliadka a prevádzkové ošetrovanie výhybiek.

SIGNALISTA

Zabezpečovanie dopravnej cesty pre vlaky a posun pomocou ústredne, miestne a ručne stavaných výmen, výkoľajok, návěstídiel. Sledovanie návěstídiel a dávaných návěstí a jazdy vlakov. Obsluha oznamovacích a zabezpečovacích zariadení a ich kontrola, obsluha koľajových brzd. Vedenie dopravných záznamov. Prehliadka a prevádzkové ošetrovanie výhybiek v pridelenom obvode.

POSUNOVAČ

Zabezpečovanie posunu so železničnými vozňami, ich vyvesovanie a zvesovanie s obsluhou brzd jednotlivých vozňov alebo ich skupín, zastavovanie vozňov zárázkami, zabezpečovanie vozňov proti neúmyselnému pohybu, dávanie a opakovanie návěstí, príp. obsluha koľajových brzd.

KDE NÁS NÁJDETE?

Oblasťné riaditeľstvo Trnava

Bratislavská 2/A

917 02 Trnava

Tel.: 033/229 5038

Mobil: 0903 520 158

email: dudasova.irena@zsr.sk

Oblasťné riaditeľstvo Košice

Kasárenské nám.11

041 50 Košice

Tel.: 055/229 3110

Mobil: 0903 901 985

email: burik.stanislav@zsr.sk

Regionálne riaditeľstvo ÚŽI Žilina

Ul. 1. mája 34

010 01 Žilina

Tel.: 041/229 2478

Mobil: 0903 450 249

email: oswaldova.magdalena@zsr.sk

Poznámky:

Regionálne riaditeľstvo ÚŽI Zvolen

M. R. Štefánika 295/2

960 02 Zvolen

Tel. 045/229 5210

Mobil: 0903 450 370

email: kapustova.jarmila@zsr.sk

Poznámky:

NÁSTUP MOŽNÝ IHNEĎ



Tešíme sa na spoluprácu s Vami