

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Katarína Barnová

Vybrané metody v procese výberového konania

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Naděžda Šulcová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2012-2015

BACHELOR THESIS

Katarína Barnová

Selected methods in the selection of process

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Mgr. Naděžda Šulcová

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovávaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitých zdrojov.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 20. februára 2015

Katarína Barnová

Pod'akovanie

Ďakujem vedúcej mojej bakalárskej práce Mgr. Naděžde Šulcovej za jej pomoc, ústretový prístup a odborné rady, ktoré ma veľmi obohatili a pomohli mi k úspešnému vypracovaniu mojej práce.

Anotácia

Bakalárska práca sa zaoberá metódami výberového konania na českom trhu. Venuje sa cieľom, obsahu a formám najpoužívanejších procesov vo výbere zamestnancov. Teoretické poznatky sú využité v dotazníkovom šetrení, ktorý je súčasťou praktickej časti bakalárskej práce. V závere je súhrn analýzy prieskumu a zhodnotenie stanovených hypotéz, ako aj návrhy a odporúčania na možné zlepšenie výberových konaní.

Kľúčové slová

Proces, riadenie ľudských zdrojov, uchádzač, výber zamestnancov, výberové konanie, získavanie zamestnancov.

Annotation

That final thesis is focused on methods of competition at Czech jobs market. Main goals are contents and types of the most used processes in choosing new employees. Theoretical findings are included in the questionnaire, which is a part of practical thesis. Final analysis of findings and hypothesis, as a suggestions and recommendation for improving in the tender.

Keywords

Applicant, human resources, choosing of new employees, process, reaching employees, the tender.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČASŤ	11
1 MEDZIL'UDSKÁ KOMUNIKÁCIA, JEJ PODSTATA A EFEKTÍVNOSŤ	11
1.1 Pojem a definícia komunikácie	11
1.2 Cieľ komunikácie	12
1.3 Sústava komunikácie a jej praktické vlastnosti	14
1.3.1 Kódovanie a dekódovanie	14
1.3.2 Kontext komunikácie	15
1.3.3 Komunikačný kanál	16
1.3.4 Komunikačný šum	17
1.4 Druhy komunikácie	17
1.4.1 Verbálna a neverbálna komunikácia	18
2 RIADENIE A ROZVOJ ĽUDSKÝCH ZDROJOV V ORGANIZÁCIÍ.....	20
2.1 Riadenie ľudských zdrojov a jeho podstata.....	20
2.2 Rozvoj a riadenie ľudských zdrojov, jeho ciele a úlohy	22
2.2.1 Ciele rozvoja ľudských zdrojov	22
2.2.2 Úlohy riadenia ľudských zdrojov	24
3 ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV, JEHO PODSTATA A PROCES	26
3.1 Proces získavania zamestnancov	27
3.1.1 Popis a špecifikácia pracovnej pozície.....	28
3.2 Zdroje uchádzačov o pracovné pozície	29
3.3 Voľba metód získavania pracovníkov	31
4 VÝBER ZAMESTNANCOV	34
4.1 Proces výberu zamestnancov.....	34
4.2 Metódy výberu zamestnancov	36
4.2.1 Analýza dokumentov od uchádzačov	37
4.2.2 Výberový pohovor	39
4.2.3 Testy pracovnej spôsobilosti.....	42
4.2.4 Assessment centre	43
4.3 Metódy rozvoja pracovných síl v organizácii.....	44
PRAKTICKÁ ČASŤ	47
5 PRIESKUM	47
5.1 Cieľ a metódy prieskumu.....	47

5.2 Stanovenie hypotéz.....	47
5.3 Analýza dát	49
5.4 Vyhodnotenie hypotéz.....	66
5.5 Zhrnutie prieskumu.....	68
ZÁVER.....	70
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	72
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV	74
ZOZNAM PRÍLOH	75

ÚVOD

V živote každého človeka nastane situácia, kedy si začne hľadať povolanie, ktorému predchádza účasť na výberových konaniach. Každý deň sa vo svete uskutočnia stovky procesov výberu nových zamestnancov. Pre organizácie je tento proces nesmierne dôležitý, pretože práve na zamestnancoch závisí, do akej miery bude firma úspešná a ako sa jej v dnešnom svete podarí konkurovať ostatným firmám. Z tohto dôvodu by sa organizácie mali v prvom rade sústrediť na rozvíjanie ľudských zdrojov, aby adekvátne využili ich schopnosti, ktoré dopomôžu firme k prosperite.

Ľudia sú tí, ktorí dokážu vyrobiť alebo poskytnúť služby, ovplyvniť ich kvalitu, určujú ciele a taktiku organizácie, riadia jej financie. Sú nesmiernym bohatstvom firmy, ktorej úspech a popularita vychádza predovšetkým zo zamestnancov. Pokiaľ sa organizácie snažia byť čo najúspešnejšie, musia v prvom rade sústrediť svoju pozornosť na ľudí, ktorí v nich pracujú alebo sa uchádzajú o voľné pracovné miesta, pretože predstavujú taký zdroj, ktorý neznižuje svoju hodnotu. Práve naopak. Pri dobrom výbere a riadení jeho rozvoja dokáže svoju hodnotu zvýšiť a napredovať, čo ľahko dopomôže firmám k ich konkurencieschopnosti.

Táto bakalárska práca sa zaoberá výberovým konaním, ktorého súčasťou okrem iného je aj medziľudská komunikácia. Bez nej by nedochádzalo k výmene informácií, ich správne chápaniu a následne vykonávaniu požadovanej práce. Je časť celku, bez ktorej by žiadne kroky človeka nemali význam. V teoretickej časti tejto práce sú tiež priblížené metódy získavania a výberu vhodných zamestnancov, ich postupy a efektívnosť, ktorých konečným výsledkom je zamestnanec so schopnosťami a predpokladmi k vykonávaniu danej práce, bude flexibilný a ochotný prijať hodnoty organizácie, ale aj vhodne doplní už existujúci tím zamestnancov.

Teoretické východiská sú konfrontované s informáciami získanými z kvantitatívneho prieskumu v rámci praktickej časti tejto bakalárskej práce. Cieľom bolo zistiť a zamerať sa na také metódy výberových konaní, ktoré sú v dnešnej dobe na českom území najviac využívané a najefektívnejšie k získaniu budúcich zamestnancov, schopných a ochotných vykonávať náplň práce danej pozície. Tieto kvantitatívne výsledky nám zaistilo 163 odpovedajúcich respondentov u ktorých sa predpokladalo, že majú určité pracovné skúsenosti a s tým spojené aj výberové procesy na konkrétne pracovné pozície.

V súčasnosti nastávajú situácie, kedy sú pracovné miesta čoraz viac špecializované a nie je jednoduché nájsť z veľkého množstva uchádzačov práve

takého zamestnanca, ktorý by vyhovoval daným požiadavkám, bol schopný a odhodlaný prijať hodnoty firmy, byť naklonený prijať zmeny nárokov pracovnej pozície či celej organizácie. V každom prípade však náročnejšie výberové konania nemusia predstavovať to, že menej kvalifikovaní uchádzači o pracovné miesta nebudú schopní nájsť si zamestnanie, ale že budú poháňaní ďalej sa vzdelávať vo svojom obore, čím prispievajú ku zdvihnutiu vzdelanosti populácie.

TEORETICKÁ ČASŤ

1 MEDZIL'UDSKÁ KOMUNIKÁCIA, JEJ PODSTATA A EFEKTÍVNOSŤ

Človek je spoločenská bytosť a jeho schopnosť komunikovať sa nikdy nedá dostatočne oceniť. Bez komunikácie by ľudstvo nebolo schopné existovať, ani sa ďalej vyvíjať. Všetko, čo v našom živote robíme, je založené na predávaní a vymieňaní informácií, preto môžeme komunikáciu považovať za životne dôležitý proces.

Zo všetkých ľudských znalostí a skúseností patrí komunikácia práve medzi tie najdôležitejšie a najužitočnejšie. Dobrá schopnosť komunikácie výrazne ovplyvňuje naše osobné, spoločenské a pracovné životy. S pomocou interpersonálnej komunikácie dokážeme na seba vzájomne pôsobiť s druhými, poznávať ich aj samých seba a poskytovať im možnosť poznať nás. Je to práve komunikácia, ktorá nám umožňuje založiť, udržiavať, ukončiť, niekedy pokaziť a niekedy napraviť naše osobné vzťahy. Hlavnú úlohu hrá tiež v zamestnaní, ale aj pri jeho hľadaní, pracovných pohovoroch, zbieraní informácií, alebo keď sa o niečom radíme.¹

1.1 Pojem a definícia komunikácie

Josef Musil vo svojej knihe tvrdí, že jednotlivé vedné odbory, chápu komunikáciu rôzne podľa svojho zamerania a podľa stupňa presnosti, aký je v danej oblasti obvyklý. Preto existuje mnoho definícií tohto termínu. „*Komunikace je přenos informace pomocí znakového systému, uskutečňovaný mezi lidmi přímo nebo pomocí technicko organizačních prostředků.*“²

Komunikácia sa nedá chápať len ako prúd informácií, ale aj ako podieľanie sa na celku komunikácie, na povahe a dopadu správy napríklad len tým, že sme prítomní. Za komunikáciu môžeme považovať aj to, keď sa jej zúčastňujeme svojou prítomnosťou a pozorujeme výmenu informácií medzi dvoma účastníkmi. Bez našej prítomnosti by bol tok a zmysel vymieňaných informácií iný. Preto pod komunikáciou

¹ DEVITO, Joseph. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 2001, s. 15. ISBN 80-7169-988-8.

² MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, s. 11. ISBN 978-80-7452-002-0.

rozumieme tak výmenu informácií, ako aj jej šírenie. Je pozoruhodné, že komunikáciu s druhými ľuďmi vždy spoluvytvárame, ovplyvňujeme, prispievame k nej a sme jej súčasťou.³

Človek vyvinul rôznorodý systém komunikácie, ktorý mu umožnil jeho sociálny život - jazyk. Týmto sa stáva národnou formou hovorovej a písanej reči. Komunikácia neexistuje bez systému znakov a pravidiel, ako ich používať. Sú to signály, symptómy, symboly. Ako nositelia informácie majú svoj význam a vždy niečo reprezentujú. Každá kultúra prináša svoj vlastný systém komunikácie, ktorý zahŕňa špecifické gestá a spôsoby správania sa vôbec. Ich význam však môže príslušníkom iných kultúr uniknúť.⁴

Všetky možné publikácie uvádzajú rôzne definície medziludskej komunikácie. V jednom majú ale pravdu, že je tou najzákladnejšou a najdôležitejšou súčasťou ľudského života. Človek nie je predurčený žiť sám, rodí sa do spoločnosti, a preto mu nie je vlastné nekomunikovať. Už aj malé dieťa dokáže svojím spôsobom prejať momentálne pocity, ako sú napríklad hlad, nedostatok spánku, bolesť, šťastie a iné. Napriek tomu, že človek má predpoklady na komunikáciu vrodene a je predurčený s nimi pracovať, nemusí to byť samozrejmosťou jej úspechu. Od útleho detstva sa učíme reči a jazyku a s postupom času rozvíjame jej verbálnu a neverbálnu stránku. Kladieme dôraz nielen na slová, ale aj na gestá, postoje a hlavne na správanie ako také. Toto všetko prispôbujeme daným situáciám, miestam a okolnostiam. Avšak každá definícia stráca na význame, pokiaľ ľudia nie sú schopní medzi sebou komunikovať.

1.2 Cieľ komunikácie

Informácie si medzi sebou vymieňame s určitým zámerom, ku ktorému nás vedie nejaká motivácia. Pri rozprávaní alebo písaní sa snažíme predávať svoje myšlienky niekomu ďalšiemu, snažíme sa dosiahnuť určitý cieľ. De Vito tvrdí, že aj keď rôzne kultúry kladú dôraz na odlišné zámery a motívy, päť hlavných cieľov je spoločných pre väčšinu foriem komunikácie a tým je učenie, spájanie, pomoc, ovplyvňovanie a hra.

³ VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2005, s. 25-25. ISBN 80-7178-998-4.

⁴ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2009, s. 287-288. ISBN 978-80-200-1679-9.

- **Učenie** - pomáha nám získať poznatky o druhých, o svete i o samých sebe.
- **Spájanie** - vytvárame si vzťahy s druhými a reagujeme vzájomne na seba.
- **Pomoc** - načúvame druhým a sme schopní im poskytnúť riešenie.
- **Ovplyvňovanie** - vzájomne na seba pôsobíme, posilňujeme alebo meníme postoje či správanie druhých.
- **Hra** - dokážeme sa tešiť z prežitého zážitku.⁵

Komunikáciu vedíme vždy za nejakým účelom, zmyslom. Mala by spĺňať istú funkciu, ktorá jej dáva určitý význam. Či už sa snažíme niekoho pobaviť a on sa zasmieje alebo chceme niekomu poradiť a on na našu radu dá, vždy má naša komunikácia svoj zámer. Niekedy sa však stretávame s tým, že komunikujúci sa viac sústreďujú na jej formu, ako na obsah. Predvádzajú sa a v ich vystupovaní, sú citeľné maniere, v podobe dôrazu na zdvorilosť či spisovnosť. Dorozumievajú sa za účelom upútať na seba pozornosť. Preto môžeme k základným funkciám pridať ďalšie dve, a to:

- **predvádzanie sa** - vyvolávame určitý dojem, prezentujeme sa, snažíme sa zapáčiť,
- **kontaktovanie sa** - blízkosť druhých si užívame, máme pocit, že pre niekoho má cenu sa s nami baviť.⁶

Intenzita komunikovania môže byť kolísavá a závisí od toho či je nám ten druhý sympatický/á, či si s ním rozumieme, ovládame jeho jazyk, ale tiež aj od toho, či sme unavení alebo plní energie. V tom prípade sa jedná o motiváciu komunikovať a je možné o nej uvažovať, ako o skrytej funkcii.⁷

Ku komunikácii nás môžu viesť rôzne motivácie. V spoločnosti sa dokážeme komunikáciou začleniť a upevniť svoju pozíciu. Sme schopní sa týmto spôsobom prispôbiť okoliu, a to nás akceptuje. Uvedomujeme sa navzájom a dokazujeme tak svoju vlastnú identitu. Vplýva tiež na našu psychiku a prostredníctvom nej sa dokážeme vyhnúť zlým náladám či depresiám. Chceme uniknúť od starostí bežného života, rozptýliť sa alebo zabávať aj to je možné chápať, ako motiváciu komunikovať.

⁵ DEVITO, Joseph. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 2001, s. 33. ISBN 80-7169-988-8.

⁶ VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2005, s. 32. ISBN 80-7178-998-4.

⁷ Tamtéž, s. 33.

Pokiaľ chceme komunikačného spoluúčastníka uviesť do sveta v našej myšli, podeliť sa o myšlienky, názory a o to, čo sme sa dozvedeli, hovoríme o kognitívnej motivácii, zisťovacia a orientačná motivácia pomáha získať informácie na otázky, ktoré sa pýtame, aby sme sa lepšie vyznali v danej téme. Ak však chceme nadviazať vzťah a uspokojiť tak potrebu bližšieho kontaktu, vedie nás k tomu združovacia motivácia. Komunikáciou tiež dávame najavo svoj status, pozíciu v sociálnom alebo pracovnom svete, prispôsobujeme sa stereotypom rolí a v tom nás iniciuje adaptačná motivácia.⁸

1.3 Sústava komunikácie a jej praktické vlastnosti

Každý, kto sa zúčastní komunikácie, je zdrojom a zároveň príjemcom. Rozprávaním, písaním, gestikuláciou alebo úsmevom vysielame svoje informácie a prostredníctvom našich zmyslov pri počúvaní, čítaní, dívaní sa, ba dokonca aj čuchom informácie prijímame, predovšetkým pri osobnej komunikácii. Súčasne sa zúčastňujeme príjmu a vysielania. Dokonca dokážeme prijímať svoje vlastné signály tým, že sa počujeme čo rozprávame, uvedomujeme si svoje vlastné pohyby a vnímame svoju gestikuláciu.⁹

1.3.1 Kódovanie a dekódovanie

Aby sme sa o naše myšlienky dokázali podeliť, musíme ich presunúť do reči, a tým ich určitým spôsobom zakódujeme. Zvukové vlny, ktoré dorazia k našim ušiam sa premieňajú na myšlienky a vtedy ide o opačný postup, dekódovanie. *„Myšlienky obvykle prevádzime do takového kódu, ktorému druhý rozumí, napríklad do španělštiny nebo angličtiny, podle toho, jaké společné znalosti jazyků máme. Někdy ovšem chceme vyloučit z komunikace všechny ostatní, a tak použijeme jazyk nebo žargon, kterému rozumí jen jeden z posluchačů.“*¹⁰

K akejkoľvek komunikácii je potrebný vysielateľ – komunikátor a príjemca – komunikant informácií a samozrejme samotný obsah informácie ako taký – komuniké. Úloha komunikátora a komunikanta sa v personálnej interakcii strieda a komuniké má

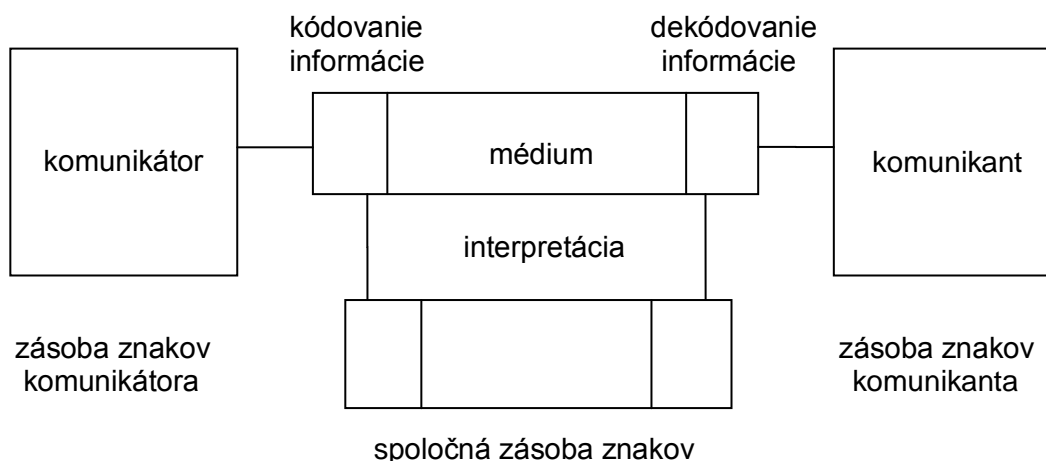
⁸ VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2005, s. 33-34. ISBN 80-7178-998-4.

⁹ DEVITO, Joseph. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 2001, s. 22. ISBN 80-7169-988-8.

¹⁰ Tamtéž, s. 22-23.

charakter procesu. Podľa Nakonečného nasledujúca sústava uvedených činiteľov prezentuje komunikáciu, ako interpersonálny odkaz.¹¹

Obrázok 1: Schéma interpersonálnej komunikácie



Zdroj¹²

1.3.2 Kontext komunikácie

Komunikácia vždy existuje v nejakom kontexte, ktorý dáva význam všetkým verbálnym a neverbálnym odkazom. Keď použijeme tie isté slová, a to isté správanie v iných súvislostiach, môžu mať úplne odlišný význam. Môžeme teda tvrdiť, že správanie, ktoré sprevádza určitý signál hneď, alebo v blízkej časovej súvislosti, ovplyvňuje jeho význam. Preto bez poznatkov spojitostí len ťažko pochopíme zmysel skúmaného signálu. Kontext je súčinný pri všetkom, čo hovoríme, ako to hovoríme a má štyri aspekty: fyzický - predstavujúci hmotné alebo konkrétne prostredie, časový - v ktorom vnímame priebeh udalostí, kultúrny - predstavujúci škálu hodnôt dodržiavaných v skupine ľudí a sociálno-psychologický - ktorý súvisí s postavením komunikujúcich a so vzťahmi medzi nimi. Všetky štyri kontexty sa navzájom ovplyvňujú a pôsobia na seba.¹³

¹¹ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociálna psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2009, s. 289. ISBN 978-80-200-1679-9.

¹² Tamtá, s. 289.

¹³ DEVITO, Joseph. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 2001, s. 21-22. ISBN 80-7169-988-8.

Podľa Vybírala kontext rámuje celú komunikáciu. „Jde o více či méně uspořádaný a uvědomovaný (aneb také zčásti nepřehledný až chaotický) „terén“ v myslí, ve kterém se naše komunikace uskutečňuje a v němž je důležité s kým, kde, o čem, jak, proč, s jakým cílem a s jakým účinkem komunikujeme.“¹⁴

1.3.3 Komunikačný kanál

Dôležitým prvkom priebehu komunikácie, bez ktorého by sa informácie neprenášali, je komunikačný kanál. Rozpoznávame hneď niekoľko typov kanálov:

- **hlasový kanál** - pri konverzácii rozprávame a načúvame,
- **zrakový kanál** - gestikulujeme a zrakom vnímame gestikuláciu druhého,
- **čuchový kanál** - vysielame a vnímame pachové signály,
- **hmatový kanál** - za komunikáciu považujeme aj dotyky.

Z tohto dôvodu proces prenášania informácií neprebíha len prostredníctvom jedného kanálu, ale skôr prostredníctvom všetkých súčasne. Komunikačné prostriedky ako sú napríklad telefón, elektronickú poštu, televíziu, film, telegraf a iné, je možné tiež považovať za komunikačné kanály.¹⁵

Komunikáciu môžeme triediť aj podľa použitého kanálu a teda spôsobom, akým znakový systém vníma komunikant. Ako je už vyššie uvedené, komunikačný kanál môže byť založený na ktoromkoľvek zmysle alebo na ich kombinácii. Ale pre ľudskú komunikáciu sú najdôležitejšie dva, a to vizuálny a akustický. Použitie iba akustického kanálu nie je veľmi časté, ako príklad môžeme uviesť telefonický rozhovor. Avšak ak komunikácia prebieha priamo, je realizovaná použitím oboch kanálov súčasne. Prenos informácií realizovaný prostredníctvom akustického kanálu je u človeka biologicky daný a je tým najtypickejším rysom ľudskosti.¹⁶ V dnešnom civilizovanom svete je jazyk pre človeka prostriedkom ku komunikácii a nie je len dôležitým znakom toho, k akej národnosti patríme, ale tým určuje aj naše sociálne postavenie, vzdelanosť či dokonca vek

¹⁴ VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2005, s. 37. ISBN 80-7178-998-4.

¹⁵ DEVITO, Joseph. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 2001, s. 26. ISBN 80-7169-988-8.

¹⁶ MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, s. 22. ISBN 978-80-7452-002-0.

1.3.4 Komunikačný šum

Každý komunikujúci sa občas stretne s prekážkami a problémami, ktoré mu komplikujú interpersonálnu komunikáciu. Tieto prekážky by sa nemali vnímať ako nutné zlo, ale mala by sa vynaložiť snaha na ich odstránenie. Ak s nimi budú komunikujúci počítať a nebudú sa im nejakým spôsobom vyhýbať, môžu sa tak pripraviť o mnohé informácie, a teda o pochopenie celej komunikácie. Informácie, ktoré sa nám miesia do vnímaného komuniké od niekoho tretieho, považujeme za **komunikačný šum**. Obyčajný hluk, nepríjemne svietiace slnko, horúce počasie, ale aj pôsobenie nesympatického človeka, nesústredenosť a únava sú prejavy, ktoré nám prekážajú pri výmene informácií.¹⁷

Komunikačný šum patrí do celého procesu prenosu signálu, ktorý bráni či skresľuje v jeho prijímaní aj v jeho posielaní. Môže mať povahu fyzickú (hlasité zvuky okolo nás), sémantickú (význam slov je nepochopený), alebo psychologickú (nepochopenie). Z dôvodu, že informácie nie sú len verbálne, ale rovnako môžu byť aj vizuálne, rozlišujeme aj **vizuálny šum**. Tak ako slnečné okuliare nám bránia prijať neverbálne signály, rovnako aj rozmazané písmo či špinavý monitor vnímame ako prekážku. Šum sa nachádza v každej komunikácii. Síce nedá sa odstrániť úplne, dá sa s ním však bojovať zdokonaľovaním našich schopností vysielat' a prijímať signály.¹⁸

1.4 Druhy komunikácie

Charakter komunikácie má nestálu podobu a možnosti, ktoré môže komunikátor v rôznych kombináciách užívať či meniť, sú široké. Je dôležité, ako dokáže každý užívateľ vhodne používať spôsoby, ktoré rešpektujú úmysel, situáciu, rozdiely partnera, ktorými komunikuje, ku komu prehovárame, koho presviedčame. Individuálne druhy komunikácie nie sú používané ako jednotlivé metódy pôsobenia jedného človeka na druhého, ale celá škála jej druhov je spojovaná v jednom prejave ako jeho podpora. Niekedy sa stáva, že sú použité neúmyselne a nekontrolovateľne.¹⁹

¹⁷ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s. 28. ISBN 80-247-0650-4.

¹⁸ DEVITO, Joseph. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 2001, s. 27-28. ISBN 80-7169-988-8.

¹⁹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s. 32. ISBN 80-247-0650-4.

Medziľudskú komunikáciu môžeme triediť podľa rôznych hľadísk. Podľa spôsobu jej priebehu delíme komunikáciu na **priamu**, ktorá sa odohráva medzi účastníkmi komunikácie priamo a na **nepriamu**, ktorú sprostredkovávajú technicko-organizačné prostriedky. *„Komunikační řetězec přímé komunikace je tvořen pouze komunikátorem a komunikantem, ať už jde o jednotlivce nebo skupiny; nic jiného kromě lidských osob není ke přímé komunikaci zapotřebí.“*²⁰

Nakoľko dosah komunikačných kanálov človeka nie je dostačujúci a použije sa určitý technický prostriedok, hovoríme o nepriamej komunikácii. Prostriedok, ktorý je nutný k realizácii nepriamej komunikácie, sa zvyčajne volá médium. Ako príklad média môžeme uviesť telefón, televíziu, čistý papier, obraz, sochu a iné.²¹

1.4.1 Verbálna a neverbálna komunikácia

Pri komunikácii používame dva hlavné signalizačné systémy, verbálne a neverbálne. **Verbálna komunikácia** predstavuje špecifickú formu ľudskej komunikácie, v podobe hovorenej alebo písanej reči, teda jazyka. Jej znakový systém sa zakladá na slovách, ostatná komunikácia je neverbálna. Vďaka špecifickej ľudskej schopnosti artikulácie je nám umožnené rozprávať a článkovať hlásky. *„Elementy mluvené řeči jsou morfémy, jež různým slučováním a ohýbáním vytvářejí slova jako zvukové struktury, které jsou nositeli určitého významu. Slova jsou symboly objektů, jejich tříd, vlastností i vztahů mezi nimi, a jako taková umožňují diferencované označování a dorozumívání se.“*²²

Prostredníctvom jazyka a jeho špecifickej formy je nám umožnené dorozumievať sa v hovorenej reči. Konkrétne i abstraktné veci umožňujú slová popísať, klásť otázky a odpovedať na ne, ale neumožňujú vyjadriť všetky skúsenosti, ako napríklad emócie. Aby sme tieto skúsenosti mohli vyjadriť, je vhodné použiť metafory, či iné prostriedky. Slová majú lexikálny (denotatívny) a emocionálny (konotatívny) význam.²³ *„Mluvíme jak denotačně, tak konotačně. Pojem denotace se vztahuje k objektivnímu významu nějakého termínu, k takovému, který můžete najít ve slovníku. Je to význam, který lidé hovořící společným jazykem připisují určitému slovu. Pojem*

²⁰ MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, s. 19. ISBN 978-80-7452-002-0.

²¹ Tamtéž, s. 19.

²² NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2009, s. 297. ISBN 978-80-200-1679-9.

²³ Tamtéž, s. 297.

konotace se vztahuje k subjektivnímu nebo emocionálnímu významu, který konkrétní mluvčí a posluchač připisují určitému slovu."²⁴

Komunikácia neverbálna je komunikácia, ktorá prebieha bez slov. Využíva spôsoby držania tela a jeho pohyby, výraz tváre, pohľady a pohyby očí, zmeny vzdialeností medzi komunikujúcimi, typ a farba oblečenia, dotyky, rýchlosť a hlasitosť reči a dokonca aj spôsob, akým komunikujúci zaobchádzajú s časom.²⁵

Spôsoby neverbálnej komunikácie je možné ďalej rozlišovať a nezávisle analyzovať, povedzme pohyby rúk, pohyby nôh, v reči to je dĺžka odmlčania sa, rôzne druhy intonácií a zvukových kadencií, mimika v hornej či dolnej časti tváre.²⁶ Signály, ktoré sú neverbálne, považujeme za rovnako dôležité, ako tie verbálne. Pri rozprávaní si nevšímame len slová a reč, ale snád' väčšiu pozornosť upriamujeme na mimojazykové prejavy, ktoré ich sprevádzajú. Je preto vhodné sa domnievať, že komunikujúci človek v prvom rade upúta na seba pozornosť rečou svojho tela, mimikou, gestami, melódiou a tónom hlasu, až nakoniec slovami, ktoré rozpráva.

²⁴ DEVITO, Joseph. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 2001, s. 99. ISBN 80-7169-988-8.

²⁵ Tamtéž, s. 125.

²⁶ VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. 1.vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2005, s. 81. ISBN 80-7178-998-4.

2 RIADENIE A ROZVOJ ĽUDSKÝCH ZDROJOV V ORGANIZÁCIÍ

Efektivitu využívania všetkých zdrojov v organizáciách, ktoré sú k dispozícii, určujú práve ľudia a majú pre ňu obrovskú cenu. Rôzne organizácie usúdili, že ľudia sú prioritou pre ich prosperitu a ďalší rozvoj, preto kladú veľký dôraz na možnosti personálneho riadenia, majú prepracované personálne systémy a pre svojich pracovníkov vytvárajú vhodné pracovné podmienky. S napredovaním doby sa vyvíja aj riadenie ľudských zdrojov a v súvislosti s vonkajšími vplyvmi a vnútornými podmienkami organizácie sa mení aj personálna činnosť. S postupom času sa zvyšujú nároky na pracovníkov, pretože ľudský potenciál je základom terajšieho i budúceho rozvoja. Súčasne je však potrebné osvojiť si aj metódy, formy a postupy, ako tento potenciál využívať, vhodne zapojiť a ďalej rozvíjať. Cieľom je prosperujúci podnik na jednej strane a pracovná sebarealizácia pracovníkov na druhej strane.

2.1 Riadenie ľudských zdrojov a jeho podstata

Riadenie ľudí v organizáciách prešlo určitým vývojom. V minulosti sa skôr uplatňovali rôzne varianty direktívneho riadenia za použitia tzv. „tvrdých nástrojov“, ako sú rozkazy, príkazy, nariadenia, vyžadujúce disciplinované a dôsledné plnenia. Zamestnanci nemali možnosť pracovné procesy pozitívne ovplyvňovať, mali presne vymedzené, čo musia a čo naopak nesmú. Toto všetko nevedlo len k posilneniu disciplíny, ale tiež k pasivite zamestnancov, keďže nemali priestor pre samostatnosť, tvorivosť či invenciu.²⁷

„Řízení lidských zdrojů se začalo formovat ve druhé polovině XX. století jako reakce na ohroženou dominanci americké ekonomiky nově vznikající konkurencí z asijských zemí, zejména Japonska. Ta začala Spojeným státům nepříjemně konkurovat dumpingovým zbožím a službami, s oporou v levné pracovní síle a alternativních, nicméně velmi efektivních modelech řízení organizací.“²⁸ Preto bolo nutné v záujme organizácií lepšie využiť ľudský potenciál. Ľudia sú totiž jediným zdrojom, ktorý dokáže zvýšiť svoju hodnotu, svoj potenciál i výkon, efektívne využiť

²⁷ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 9. ISBN 978-80-7452-020-4.

²⁸ Tamtéž, s. 9.

všetky ostatné zdroje, zlepšiť procesy vo firmách a pomôcť jej konkurovať iným organizáciám.

Riadenie je možné definovať ako činnosť, ktorá sa snaží o dosiahnutie určitého cieľa. Je to súbor postupov, skúseností, názorov, doporučení a metód, ktoré vedúci pracovníci využívajú k dosiahnutiu cieľov organizácie. Riadenie ľudských zdrojov má strategický charakter a zdôrazňuje záujmy organizácie, záujmy jej členov sú uznávané, avšak podriadené záujmom organizácie. Orientuje sa na zdroje a na potreby týkajúce sa smerovania ľudských zdrojov, ktoré je potrebné zabezpečiť a ďalej rozvíjať.²⁹

Armstrong tvrdí, že riadenie ľudských zdrojov funguje prostredníctvom systému ľudských zdrojov, ktorý logickým a premysleným spôsobom spája:

- firemnú filozofiu, ktorá predstavuje kľúčové hodnoty a základné princípy uplatňované pri riadení ľudí,
- stratégiu ľudských zdrojov určujúcu smer, ktorým chce riadenie ľudských zdrojov smerovať,
- politiky ľudských zdrojov, ktoré definujú, ako majú byť uplatňované a realizované hodnoty, princípy a stratégie v jednotlivých oblastiach riadenia ľudských zdrojov,
- procesy v oblasti ľudských zdrojov obsahujúce postupy a metódy, použité k uskutočňovaniu strategických plánov a politík ľudských zdrojov,
- prax v oblasti ľudských zdrojov obsahujúcu postupy pri riadení ľudí,
- programy v oblasti ľudských zdrojov, ktoré umožňujú, aby sa stratégia, politika a prax v tejto oblasti realizovali podľa plánu.³⁰

Riadiť ľudské zdroje je potrebné takým spôsobom, ktorý zvýši výkonnosť organizácie. To by malo byť v záujme všetkých manažérov a vedúcich tímov prispievajúcich tým, že tento proces rozvíjajú, zdokonaľujú, poskytujú pomoc, rady a služby.³¹

Pomocou tohto procesu sa vytvárajú organizácie, ktoré pokryjú všetky požadované aktivity a spájajú ich do skupín tak, aby to podporilo celistvosť a spoluprácu, ľahko reagujúcu na zmeny. Vznikne tak dostatok pracovných miest, definuje sa ich obsah, úlohy a zodpovednosť a taktiež vzťahy medzi pracovným

²⁹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: Mowshe s.r.o., 2007, s. 213. ISBN 978-80-29-9946-4.

³⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 24. ISBN 978-80-247-1407-3.

³¹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 41. ISBN 80-7169-614-5.

miestom alebo pracovníkom, ktorý túto pozíciu zastáva a ostatnými ľuďmi v organizácii. Taktiež sa očakáva zvýšenie jej výkonnosti a efektívnosti, aby sa mohla lepšie prispôbovať zmenám.³²

2.2 Rozvoj a riadenie ľudských zdrojov, jeho ciele a úlohy

K tomu, aby bola organizácia výkonná, neustále zlepšovala svoju činnosť a aby plnila svoje ciele, slúži práve efektívne riadenie ľudských zdrojov. To je možné dokázať len neustálym zlepšovaním využitia všetkých zdrojov, ktorými sa disponuje, a to sú materiálne, informačné, finančné a ľudské zdroje.³³ Posledné zo spomenutých môžeme považovať za tie najcennejšie zdroje, ktoré organizácie majú aj napriek tomu, že ich ponuka je v dnešnej dobe omnoho vyššia, než dopyt. Je však nutné podotknúť, že jeho hodnota stúpala s postupom času. Je to zapríčinené tým, že nároky na ľudské zdroje sa stále menia a výsledkom má byť čo najlepšia efektívnosť s prihliadaním na to, ako rýchlo dokážu rozvíjať a posilňovať znalosti.

2.2.1 Ciele rozvoja ľudských zdrojov

Každá organizácia si určí svoje ciele a prostredníctvom jej zamestnancov sa snaží o ich dosiahnutie. Preto je potrebné, aby ich výber považovali za istú investíciu, ktorá sa im v budúcnosti zúročí. Keďže každá inštitúcia sa snaží na trhu ponúknuť najlepšie služby či výrobky môžeme domnievať, že pri výbere zamestnancov zvolia čo najefektívnejšie postupy a procesy, ktoré vhodne vyberú tím ľudí realizujúci ciele daného podniku.

Od cieľov organizácie sa odvíjajú tiež ciele riadenia ľudských zdrojov, preto je potrebné ich neustále zladzovať. Systém riadenia musí byť vždy v súlade so stratégiou organizácie a personálne činnosti by mali smerovať k ich naplneniu. Dôležitým cieľom je zladiť rozvoj ľudí s rozvojom organizácie tak, aby sa naplnili jej záujmy, ale tiež záujmy pracovníkov, preto by mali byť vytvorené optimálne podmienky pre stabilitu pracovníkov. Môžeme preto tvrdiť, že riadenie ľudských zdrojov by malo vychádzať

³² ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 41. ISBN 80-7169-614-5.

³³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Management Press, 2007, s. 20. ISBN 978-80-7261-168-3.

zo skutočnosti, že organizácie majú ciele ekonomické aj sociálne – musia byť schopné konkurovať iným firmám a súčasne vytvoriť podmienky vyhovujúce potrebám pracovníkov.³⁴

Riadenie ľudských zdrojov plní ciele v nasledujúcich oblastiach:

Efektívnosť organizácie – stratégia riadenia ľudských zdrojov má za cieľ podporiť programy, ktoré vytvorením účinných postupov zlepšia efektívnosť organizácie, a to v oblastiach, ako je riadenie znalostí, riadenie talentov a vytváranie dobrého pracoviska.

Ľudský kapitál – považujeme ho za bohatstvo organizácií a podnikov. Aby mohli napredovať, je nutné do neho investovať. Cieľom je teda zaistiť dostatok kvalifikovaných, oddaných a dobre motivovaných pracovníkov.

Riadenie odmien – ľudia sú hodnotení a odmeňovaní za to, čo dosiahnu, za ich schopnosti, ktoré majú či získajú. Týmto sa zvyšuje motivácia pracovnej angažovanosti a oddanosti.

Riadenie poznatkov – cieľom je rozvíjať poznatky a schopnosti, ktoré sú pre firmu špecifické a sú výsledkom procesov učenia prebiehajúcich v organizácii.

Vzťahy medzi zamestnancami – dôležité je vytvoriť prostredie, v ktorom sa budú udržiavať harmonické vzťahy.

Uspokojovanie rozdielnych potrieb – vyvažovanie a rešpektovanie potrieb všetkých strán, zabezpečuje rôznorodú pracovnú silu, poskytuje všetkým pracovníkom rovnaké príležitosti a berie do úvahy individuálne i skupinové rozdiely v zamestnaní.

Prekonávanie prekážok medzi rétorikou a realitou – je celkom ľahké prísť s novými a inovatívnymi postupmi a politikami, avšak problém je zabezpečiť ich fungovanie. Preto je dôležité premeniť aspirácie na sústavné a efektívne akcie.³⁵

³⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: Mowshe s.r.o., 2007, s. 13. ISBN 978-80-29-9946-4.

³⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 30-31. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.2.2 Úlohy riadenia ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov sa bezprostredne zameriava na neustále zlepšovanie rozvoja a využitia pracovných schopností. Keďže ľudské zdroje rozhodujú tiež o využívaní tých materiálnych a finančných, v tom prípade riadenie ľudských zdrojov sprostredkovane rozhoduje o zlepšovaní využitia ostatných zdrojov organizácie.³⁶

Podľa Armstronga je úlohou riadenia ľudských zdrojov umožniť manažmentu skvalitňovať individuálne aj kolektívne prínosy ľudí ku krátkodobému i dlhodobému úspechu podniku, ktorého hlavné zameranie je:

- vytvoriť prostredie, ktoré umožní manažmentu získať, vzdelávať a motivovať ľudí potrebných k zabezpečeniu súčasných i budúcich pracovných činností,
- rozvíjať ľudský potenciál a vytvoriť prostredie, ktoré pomôže motivovať zamestnancov k splneniu cieľov podniku,
- pomôcť organizácii prispôsobovať sa záujmom svojich akcionárov, zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov a iných, ktorí sú zainteresovaní,
- utužovať vzájomné vzťahy a podporovať tímovú prácu vo vnútri podniku,
- sledovať vývoj, ktorý ovplyvňuje prax zamestnávania ľudí a použiť ju pre podnikovú stratégiu,
- v záujme fungovania podniku poskytnúť rôzne služby.³⁷

Úlohou riadenia ľudských zdrojov nie je len vhodný výber zamestnancov pre určitú prácu, ktorí majú vhodné schopnosti, skúsenosti a ďalšie vlastnosti. Ale taktiež majú úlohu nájsť pre nich také pracovné povinnosti, ktoré im umožnia primerane využiť ich pracovné zručnosti, aby im poskytovali naplnenie v pracovnej sfére a tým kladne ovplyvňovali ich výsledky. Taktiež by sa nemalo zabúdať na to, že vytvoriť pracovný kolektív by sa nemal len s prihliadnutím na špecializáciu zamestnancov, ale je nutné brať ohľad aj na ich charakterové vlastnosti, pretože vzťahy na pracovisku ovplyvňujú ich výkony. Úlohu riadenia ľudských zdrojov vidíme aj v starostlivosti o zlepšenie a rozvoj pracovných schopností, v zlepšení životných podmienok, ale aj v starostlivosti

³⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Management Press, 2007, s. 16. ISBN 978-80-7261-168-3.

³⁷ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 40. ISBN 80-7169-614-5.

o kariéru. Týmto je možné docieľiť spokojnosť a uspokojenie zamestnancov v pracovnej oblasti, ktoré na druhej strane pozitívne ovplyvňuje ich výkony.

Aby si zamestnanci čo najrýchlejšie privykli na nové pracovné podmienky a požiadavky, ktoré bude od nich ich zamestnávateľ požadovať, je potrebné venovať dostatok času adaptácii. Jej cieľom je urýchliť aklimatizáciu na pracovné prostredie, aby tak mohli noví zamestnanci čo najrýchlejšie dosiahnuť predpokladaný výkon v práci. Záleží však na tom, ako majú organizácie pripravené a prepracované adaptačné procesy či k ich vzdelávaniu využívajú školiteľov a aká je celá firemná kultúra, vrátane možného kariérneho postupu, ako aj systém odmien a motivácií.

Firemnú kultúru chápeme ako hodnoty, zvyky, politiku, dôveru či postoje, ktoré v podniku vytvárajú podmienky myslenia a jednania. S postojmi a hodnotami sa firmy učia zachádzať, pretože vnímajú, že ich budúca schopnosť konkurovať a prežiť závisí práve na nich. Je dôležité, aby vo firmách fungoval kvalitný motivačný systém či hodnotenie zamestnancov s odmeňovaním, avšak je potrebné vedieť pri tom pracovať s hodnotami, ktoré sú dôležité pre organizáciu, rovnako ako aj pre zamestnancov.³⁸

³⁸ NYTROVÁ, Olga a Marcela PIKÁLKOVÁ. *Dialog mezi hodnotami aneb hodnoty vyřčené a hodnoty žité*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 271-276. ISBN 978-80-7452-014-3.

3 ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV, JEHO PODSTATA A PROCES

Prvý a najdôležitejší krok podniku je proces výberu zamestnancov, pretože to ovplyvní jeho fungovanie a prosperitu. Len takým spôsobom, ktorý je zodpovedný a dôsledný k výberu pracovníkov, môže firma napredovať, rozvíjať sa a fungovať bez väčších problémov. O tom, ako bude podnik úspešný, rozhoduje práve zamestnanecký potenciál, ktorý má k dispozícii. Nechápeme tým len celkové množstvo zamestnancov, ale aj ich schopnosti a zručnosti, talent či intelekt, ktorými dokážu splniť stanovené ciele zamestnávateľov. *„Získávaní pracovníkov je činnosť, ktorá má zajišťať, aby voľná pracovná miesta v organizácii prilákala dostatočné množstvo odpovedajúcich uchazečů o tato miesta, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezářídka i přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“*³⁹

Zaplniť voľné pozície, zorganizovať a pripraviť prijímací proces a zaučiť nový personál nestojí len peniaze, ale aj čas. Celý proces zaberie mnoho času, a preto je dôležité, aby sa podaril hneď na prvýkrát. Znamená to upútať pozornosť skupiny patrične kvalifikovaných a skúsených pracovníkov, aby bol výber najlepších zamestnancov možný z dostačujúceho množstva uchádzačov. Situácia na trhu práce je však komplikovaná, keďže je trh v súčasnosti veľmi presýtený a zamestnávatelia majú problém zaujať vhodných uchádzačov. Vzniká tak úloha adekvátne zostaviť zoznam perspektívnych kandidátov zo záplav žiadostí ľudí s podobným vzdelaním a schopnosťami. Je tiež potrebné dôkladne zvážiť, aký typ zamestnancov hľadáme, aby vhodne doplnili schopnosti a skúsenosti súčasného tímu.⁴⁰ Moderné ponímanie výberu zamestnancov už nedbá len na to, aby celé získavanie vychádzalo z ponúkaného pracovného miesta, ale sústreďuje sa nadobudnúť okrem vhodnej pracovnej sily aj takých ľudí, ktorí prepoja svoj zámer so zámerom podniku, pomôžu mu sa ďalej rozvíjať a budú dobrými reprezentantmi ako v práci, tak aj mimo nej.

³⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání.* Praha: Management Press, 2007, s. 126. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁴⁰ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance.* 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007, s. 8. ISBN 978-80-251-1522-0.

3.1 Proces získavania zamestnancov

Na komunikácii, prebiehajúcej medzi organizáciou, ktorá ponúka voľné pracovné miesto a uchádzačom, hľadajúcim si vhodné pracovné uplatnenie je založený celý proces získavania zamestnancov. Práve jej kvalita, ale tiež podmienky a konečný spôsob vedenia procesu rozhodnú o tom, do akej miery bude proces získavania pracovníkov efektívny. Pozitívne tak môžu ovplyvniť celkové náklady na obsadzovanie pracovného miesta, ale aj dobrú povesť firmy.

Postupy pri získavaní pracovníkov sú dnes už pomerne dokonale metodologicky prepracované a je zodpovedné ich dodržiavať. Zbytočne sa tak nepredlžuje obdobie, počas ktorého je ponúkané pracovné miesto neobsadené. Aby bol celý proces čo najefektívnejší, musíme dobre poznať jednotlivé pracovné miesta, čo zaisťí ich dôsledná analýza, ktorá je súčasťou personálneho plánovania.

Z tohto dôvodu v súvislosti so získavaním pracovníkov je potrebné:

- zistiť včas, kedy bude vytvorené alebo uvoľnené nejaké pracovné miesto,
- dôkladne vedieť, o aké pracovné miesto sa jedná, jeho pracovnú náplň, zodpovednosť a podmienky,
- mať k dispozícii špecifikáciu pracovného miesta, aby boli vytvorené požiadavky na pracovníka,
- vedieť, aké zdroje využijeme k získaniu pracovníkov,
- určiť si, akých pracovníkov hľadáme a ako potenciálnych uchádzačov informujeme o voľnom pracovnom mieste,
- stanoviť si, aké informácie a dokumenty budeme požadovať od kandidátov,
- určiť si, čo uchádzačom ponúkžeme, aby sme ich prilákali,
- stanoviť termíny a spôsob, akým sa majú uchádzači o zamestnanie hlásiť,
- rozhodnúť o podobe ponuky práce,
- určiť si termín, kedy sa získavanie pracovníkov ukončí,
- rozhodnúť, koľko potenciálnych uchádzačov pozveme k výberovým procesom a ako ich budeme klasifikovať.⁴¹

Práve dôkladnou analýzou pracovnej funkcie získame dôležité informácie o pracovných úlohách a podmienkach, vďaka čomu sa lepšie definujú požiadavky

⁴¹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 1996, s. 66. ISBN 80-7169-206-9.

na uchádzačov. Získané informácie nám pomôžu zostaviť ponuku zamestnania, prostredníctvom ktorej sa snažíme osloviť a prilákať potenciálnych uchádzačov o voľné alebo novoutvorené pracovné miesto a taktiež určiť kritéria k výberu zamestnancov. Týmto postupom sa snažíme o to, aby sme oslovili a prilákali dostatočný počet uchádzačov, ktorí budú svojou kvalitou a schopnosťami vyhovovať touto formou určeným požiadavkám.

3.1.1 Popis a špecifikácia pracovnej pozície

Aby boli výber a získavanie zamestnancov čo najúčinnšie, musíme zistiť všetky potrebné informácie o pracovnom mieste, a teda popis a špecifikáciu obsadzovanej pracovnej pozície. Tie sú výsledkom jej analýzy a poskytujú nám poznatky, vďaka ktorým dokážeme formulovať ponuku zamestnania, ale aj definovať požiadavky na výber uchádzačov.

Aby sme pri výbere oslovili vhodných kandidátov na pracovnú funkciu a taktiež zvolili adekvátne metódy pre ich získanie, je potrebné patrične opísať obsadzované pracovné miesto. Dôležité je aj to, aby informácie boli aktuálne a zahrňovali všetky podstatné charakteristiky ponúkanej funkcie, na základe ktorých sa uchádzači rozhodnú, či budú na ponuku reagovať alebo nie. *„Musíme tedy rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě, a jaké požadavky na pracovníka jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela nezpůsobilý pro výkon práce na tomto místě, a jaké je možné uspokojit v průběhu dotváření a přizpůsobování schopností pracovníka při výkonu práce na pracovním místě nebo v rámci vzdělávání pracovníků v organizaci.“*⁴²

Všetky potrebné informácie k analýze pracovných miest zistíme:

- rozhovorom so súčasným držiteľom pracovného miesta,
- rozhovorom s jeho nadriadeným,
- rozhovorom so spolupracovníkmi súčasného držiteľa pracovného miesta,
- rozhovorom s jeho podriadenými,
- rozhovorom s ľuďmi, ktorí prichádzali do kontaktu s držiteľom pracovného miesta.

⁴² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání.* Praha: Management Press, 2007, s. 134. ISBN 978-80-7261-168-3.

Takto získame prehľad o vykonávanej práci, jej zmysle v súčasnosti i z hľadiska budúcich potrieb organizácie i o schopnostiach, ktorými by mal záujemca disponovať.⁴³

Požiadavky na pracovníka obsadzovanej pozície nám poskytuje práve jej špecifikácia, z ktorých tie najdôležitejšie sú vzdelanie, znalosti, schopnosti a skúsenosti, charakteristika osobnosti, fyzické a duševné zdravie pracovníka. Všetky tieto uvedené požiadavky na pracovníka, ktorých účelom je jeho získanie, môžeme roztriediť na:

- **nutné** (z ich nárokov nie je možné zľaviť, sú podmienkou spôsobilosti pracovníka pre výkon práce v rámci obsadzovanej funkcie),
- **žiaduce** (nie sú bezpodmienečne nutné pre prijatie uchádzača na pracovné miesto, avšak prispievajú k dobrému výkonu pracovníka),
- **vítané** (nie sú nevyhnutné, ale zvyšujú využiteľnosť pracovníka v organizácii a robia ho flexibilnejším),
- **okrajové** (nie sú nutné pre výkon práce v rámci obsadzovanej pracovnej funkcie).⁴⁴

Ak ponúkame určitú pracovnú pozíciu, je dobré uviesť všetky nevyhnutné požiadavky, ale aj tie vítané. Pri výbere pracovníkov tak prihliadame na všetky uvedené požiadavky, a to nám uľahčuje výber toho najvhodnejšieho.

3.2 Zdroje uchádzačov o pracovné pozície

Okrem popisu a špecifikácie pracovného miesta, vďaka ktorým získame informácie o úlohách, povinnostiach, požiadavkách a praxi na konkrétnu pozíciu, je nutné si tiež stanoviť, koľko pracovných miest je potrebné obsadiť a kedy. Ďalej musíme zvážiť, odkiaľ je vhodné uchádzačov získať. V prvom rade je potrebné uvažovať o vnútorných zdrojoch uchádzačov aj keď niektoré organizácie trvajú na tom, aby kandidáti z vnútorných zdrojov uchádzajúcich sa o voľné pracovné miesto mali rovnaké podmienky, ako kandidáti z vonkajších zdrojov.⁴⁵

⁴³ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 49. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁴⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Management Press, 2007, s. 134. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁴⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 348-349. ISBN 978-80-247-1407-3.

Medzi **vnútorné zdroje** uchádzačov o voľné pracovné miesto patria:

- pracovníci, ktorí sú ušetrení v dôsledku technického pokroku,
- pracovníci uvoľnení v súvislosti s ukončením istej činnosti alebo dôsledkom iných organizačných zmien,
- pracovníci, ktorí dospeli k tomu, aby mohli vykonávať náročnejšiu prácu,
- pracovníci, ktorí vo vlastnom záujme chcú prejsť na uvoľnené či novoutvorené pracovné miesto v inej časti organizácie.⁴⁶

Výhodou týchto zdrojov je to, že pracovník a organizácia sa navzájom poznajú, a to umožní jednoduchší prístup k informáciám. Adaptácia na požiadavky nového miesta pracovníka prebieha rýchlo, jednoduchšie sa prispôsobuje novému prostrediu a v relatívne krátkom čase dosiahne požadovaného výkonu.

V prípade, že v dôsledku technického pokroku ušetríme zamestnancov, ktorých môžeme obsadiť na voľnú pozíciu, býva práve ich nevýhodou neuspokojivá úroveň vedomostí, schopností, motivácie a adaptability. Nesplňajú nároky na obsadzovanú pracovnú funkciu, nemajú vhodné vzdelanie, sú nepripravení na zmeny podmienok pracovných požiadaviek alebo nie sú ochotní zvyknúť si na zmeny.

Ak v radách vnútorných zdrojov s výberom zamestnancov neuspějeme, budeme musieť ponuku práce adresovať mimo podnik a oslovovať **vonkajšie zdroje** pracovných síl. Sú to predovšetkým:

- zamestnanci iných organizácií, ktorí chcú zmeniť zamestnávateľa alebo ich ponúkané miesto osloví,
- čerství absolventi škôl a iných inštitúcií, ktorí pripravujú mládež na povolanie,
- voľné pracovné sily na trhu práce.⁴⁷

Za ich výhodu môžeme považovať kladný a svieži prístup k novým skúsenostiam, schopnostiam a chuť priniesť nové názory a pohľady, ktoré pomôžu k prosperite organizácie. Tento proces získavania zamestnancov môže byť rýchlejší a lacnejší a tiež množstvo vhodne kvalifikovaných uchádzačov je rozsiahlejšie, než vo vnútri organizácie.

⁴⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Management Press, 2007, s. 129. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁴⁷ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 1996, s. 70. ISBN 80-7169-206-9.

Ak však firma nemá dostatok informácií o uchádzačoch, celý proces stojí viac peňazí, času a úsilia k ich získaniu. To, že sa organizácia a uchádzači vzájomne nepoznajú, je veľkou nevýhodou, pretože aj samotná adaptácia pracovníkov na nové podmienky je omnoho zdĺhavejšia.

3.3 Voľba metód získavania pracovníkov

Keď máme v organizácii voľnú pracovnú pozíciu, je potrebné osloviť vhodných ľudí a dať im vedieť o jej existencii. Preto je nutná náležitá voľba metódy získavania pracovníkov, aby upútala ich pozornosť a aby mali záujem kandidovať na toto miesto.

„Volba metod získávání pracovníků závisí na tom, zda se rozhodneme získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka (úroveň kvalifikovanosti práce, požadavky na některé zvláštní schopnosti pracovníka apod.), jaká je situace na trhu práce, zejména na lokálním trhu práce, kolik můžeme vynaložit prostředků na získávání pracovníků, jak rychle potřebuje pracovní místo obsadit atd.“⁴⁸

Medzi najčastejšie používané metódy získavania pracovníkov patrí:

a) Inzercia v médiách – tento spôsob je vhodný pri hľadaní pracovníkov na manuálnu alebo administratívnu prácu, nižšie technické a manažérske funkcie. Inzerovať voľné pracovné miesta je možné v tlači, rozhlase i televízii, a to v celoštátnych i lokálnych médiách. Výhodou tejto metódy je rýchle oslovenie veľkého počtu uchádzačov, avšak na druhej strane vyžaduje vysoké náklady, obmedzený priestor pre uvedenie potrebných informácií o ponúkanom pracovnom mieste.

b) Internetová inzercia – je v súčasnosti veľmi obľúbenou a vo veľkej miere využívanou metódou. Pokrýva široký okruh možných uchádzačov, využíva sa k obsadeniu rôznych pracovných miest, v rátane manažérskych pozícií a kvalifikovaných špecialistov. Jej veľkou prednosťou sú nízke náklady, operatívnosť, ale taktiež rýchle oslovenie veľkého počtu uchádzačov, ako aj dostatočný priestor k uvedeniu podstatných informácií. Táto metóda sa však obmedzuje iba na taký okruh uchádzačov, ktorí sú počítačovo gramotní a technicky zruční.

⁴⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání.* Praha: Management Press, 2007, s. 135. ISBN 978-80-7261-168-3.

c) Využívanie služieb personálnych agentúr – tie sa zameriavajú na sprostredkovanie bežnejších pozícií, ako sú manuálna či administratívna práca, technické a manažérske funkcie. Personálne agentúry dobre poznajú aktuálnu situáciu na trhu práce, ich databáza uchádzačov je rozsiahla a dokážu zaistiť prednostný výber uchádzačov. Nevýhodou pri tejto metóde sú ale vysoké náklady.

d) Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami – to je s univerzitami, školami, učilišťami atd., je menej využívanou metódou. Tieto organizácie ponúkajú prácu študentom a absolventom, ponúkajú im rôzne programy a majú dobre vypracované metódy, podľa ktorých si medzi záujemcami vyberajú vhodných jedincov. Tí sa potom dajú formovať a rozvíjať podľa vlastných predstáv. Problémy pravda môžu nastať pri zamestnávaní študentov a so sezónnym nástupom absolventov.

e) Spolupráca s úradmi práce – úrady práce sprostredkovávajú zamestnanie pre uchádzačov a organizácie bezplatne, v určitých prípadoch môžu zamestnávateľovi poskytnúť príspevok na zamestnávanie pracovníka. Uchádzači, ktorých úrady práce ponúkajú, sú skôr vhodní k menej kvalifikovaným pracovným činnostiam.

f) Odporúčenie uchádzača – táto metóda je bežne využívaná a predstavuje situáciu, kedy vlastný pracovník odporúča organizácii vhodného jedinca alebo ho informuje o voľnej pracovnej pozícii. Náklady na získanie pracovníkov sú nízke, pretože sa predpokladá pracovná spôsobilosť uchádzačov. Veľkou nevýhodou je ale nízky počet oslovených uchádzačov, ako aj nebezpečenstvo vytvorenia rôznych záujmových skupín vo vnútri organizácie.

g) Priame oslovenie vyhladeného jedinca – ak organizácia spolupracuje s osobami, ktoré sú potenciálnymi uchádzačmi alebo sú to významné osoby v odbore, môžu ich sami priamo osloviť a ponúknuť im pracovnú pozíciu. U týchto ľudí sa už predpokladá ich pracovná kvalifikácia. Lenže ich požiadavky bývajú nadštandardné a organizácie si tak môžu zhoršiť vzťahy s konkurenciou.

h) Uchádzači sa ponúkajú sami – mnohé organizácie, ktoré majú prestíž dobrých zamestnávateľov, ponúkajú zaujímavú prácu a dobré pracovné podmienky, získavajú priebežne vlastné ponuky uchádzačov, a to aj v prípade, že v danej chvíli nemajú

žiadne voľné pracovné miesta. Aj keď náklady spojené s touto metódou sú nízke, zvyšuje sa tak administratívna záťaž pri spracovávaní ich žiadostí, ktoré bývajú často od nevhodných uchádzačov.

i) Vývesky, letáky – sú špecifickou metódou, ktorá slúži k informovaniu o voľnom pracovnom mieste v organizácii i mimo nej. Tieto metódy nie sú vhodné k získavaniu kvalifikovaných pracovníkov, ale ich úspešnosť býva pomerne častá pri oslovení študentov a absolventov v školách.⁴⁹

⁴⁹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 82-85. ISBN 978-80-247-2497-3.

4 VÝBER ZAMESTNANCOV

Ak sme v procese získavania zamestnancov nazhromaždili vhodných uchádzačov, je úlohou výberu zamestnancov určiť, ktorý z nich bude najviac odpovedať požiadavkám voľnej pracovnej pozície. Výsledkom procesu má byť uchádzač, ktorý sa javí ako najvhodnejší, je schopný a ochotný vykonávať danú funkciu, dokáže sa ľahko začleniť do kolektívu a plne akceptuje ponuku zamestnania.

Výber teda musí brať do úvahy nielen odbornú stránku, ale aj osobnú charakteristiku uchádzača, jeho potenciál a flexibilitu. Musí mať strategickú povahu a uplatniť metódy výberu nielen z vonkajších, ale aj vnútorných zdrojov. Stále viac organizácii vo vyspelých krajinách namiesto tradičného administratívneho rozhodovania používa bežné výberové procedúry i pri povyšovaní pracovníkov či dokonca aj pri presúvaní pracovníkov na inú prácu alebo pracovisko. Uchádzač však musí byť predovšetkým odborne spôsobilý vykonávať prácu v rámci obsadzovanej pracovnej funkcie, jeho vzdelanie, poznatky, zručnosti a skúsenosti musia vyhovovať požiadavkám danej funkcie.⁵⁰

Aj keď proces výberu býva po finančnej i časovej stránke nákladný, jeho zanedbanie môže priniesť organizácii problémy, a tak nemožno ho zanedbávať z hľadiska času ani prostriedkov. S výberom zamestnancov by mali pomáhať personálni či externí odborníci, ako aj vedúci pracovníci. Tí majú za úlohu získať dostatok takých informácií, vďaka ktorým je možné predvídať pracovnú úroveň a správanie uchádzača. *„Cílem výběru tedy je nalézt takové uchazeče, kteří disponují požadovanými způsobilostmi, vč. postojů, morálky, charakteru, vůle apod., potřebnými pro úspěšné vykonávání příslušné pracovní činnosti, případně kariérovému růstu.“*⁵¹

4.1 Proces výberu zamestnancov

V tejto fáze firmy už majú zostavený zoznam uchádzačov a môžu pristúpiť k ďalšej etape, ktorá im pomôže s výberom najvhodnejšieho kandidáta pre voľnú pracovnú pozíciu a tou je výber pracovníka. Jedná sa o určitú stratégiu, pri ktorej si v prvom rade musíme uvedomiť povahu voľného miesta a od toho ďalej odvíjajúcu sa

⁵⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání.* Praha: Management Press, 2007, s. 166. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁵¹ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 58. ISBN 978-80-7452-020-4.

náročnosť na kandidátov. Taktiež je nutné si určiť dispozície pracovníkov, od ktorých bude samotný výber záležať. Organizácie kladú dôraz na to, aby človek ktorého hľadajú, bol samostatný a disciplinovaný vo svojej práci, záležalo mu na jej úspechu ku ktorému bude prispievať, bude vedieť vychádzať s ľuďmi, spolupracovať s nimi a poradí si aj v stresových situáciách.

Ak chceme hodnotiť schopnosť uchádzača vykonávať prácu na obsadzovanom pracovnom mieste, musíme si určiť kritéria, ktoré budú pri tomto hodnotení použité. Tie by mali byť zrozumiteľné a spoľahlivé, aby ukázali či im uchádzač dostatočne vyhovuje. Ich špecifikáciu môžeme zostaviť podľa týchto bodov:

- odborné schopnosti (jedinec musí byť schopný plniť príslušné úlohy),
- požiadavky na správanie a postoje (požaduje sa také správanie, ktoré napomôže k úspešnému výkonu role a bude odpovedať kultúre organizácie),
- odborná príprava a výcvik (povolanie, odbornosť, vzdelanie a výcvik, ktoré by mal uchádzač spĺňať),
- skúsenosti, prax (predovšetkým by mali byť v rovnakom odbore a mali by nasvedčovať úspešnému vykonávaniu práce),
- zvláštne požiadavky (pracovník bude musieť uspieť v určitých oblastiach, ako je napríklad zlepšovanie predaja),
- vhodnosť pre organizáciu (schopnosť kandidátov prispôbovať sa kultúre organizácie a pracovať v nej),
- ďalšie požiadavky (zvláštna pracovná doba, cestovanie premenlivé pracovisko, práca mimo bydliska),
- možnosť splniť očakávania uchádzača.⁵²

Proces výberu zamestnancov chápeme ako postupnosť určitých krokov smerujúcich k rozhodnutiu, ktorému z kandidátov bude ponúknuté voľné pracovné miesto. Výberový proces je vymedzený od chvíle, kedy sa ku konaniu kandidáti prihlásia a až do chvíle, kedy sa rozhodne o prijatí jedného z nich. V prvom kroku je nutné preskúmať dokumenty poskytnuté uchádzačmi alebo uskutočniť prednostný výber v podobe telefonického rozhovoru. Po následnom zisťovaní ďalších potrebných informácií a ich analýze sa uskutoční prijímací pohovor alebo iná zvolená metóda výberu. Na základe toho je potrebné sa rozhodnúť, ktorého z uchádzačov prijímeme.

⁵² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 344. ISBN 978-80-247-1407-3.

Pre tých je výhodou, ak potenciálnemu zamestnávateľovi poskytnú referencie z bývalej práce. Aj tie môžu byť faktorom ovplyvňujúcim rozhodnutie o prijatí.⁵³

4.2 Metódy výberu zamestnancov

Pri obsadzovaní voľnej pracovnej pozície obidve strany, zamestnávateľ ako aj uchádzač, potrebujú informácie nevyhnutné k tomu, aby posúdili nakoľko si vyhovujú. Rozhodovanie bude ľahšie a spoľahlivejšie do tej miery, do akej budú tieto informácie kvalitnejšie. Ak do procesu výberu zapojíme viac ľudí a taktiež väčšie množstvo zdrojov informácií, pomôže to k zníženiu chýb a predpojatosti, zlepší sa spoľahlivosť odhadu a pravdepodobnosť úspešnosti uchádzačov v práci.⁵⁴

V minulosti bola konkurencia o prácu väčšia a organizácie si mohli dovoliť rôzne zvláštne techniky, prostredníctvom ktorých predpokladali získanie dostatočných informácií o uchádzačoch. Súčasná doba však so sebou prináša boj o uchádzačov, a preto zvolené metódy musia byť zdvorilé, pre kandidátov vyhovujúce, ale zároveň v blízkej spojitosti s požiadavkami na zamestnanie.

K posudzovaniu jednotlivých uchádzačov slúžia využívané metódy výberu zamestnancov. Tie sú zvolené podľa toho, aké sú nároky na obsadzované pracovné miesto s cieľom dospieť k rozhodnutiu, ktorý z ľudí uchádzajúcich sa o voľnú pozíciu je najvhodnejší. Aj keď k výberu slúži rad metód, žiadna z nich nemôže spoľahlivo zaručiť úspešnosť vybraného pracovníka. Preto neexistuje žiadna jedna univerzálna metóda, ktorá by nám zaručila správnosť výberu a je lepšie používať kombináciu viacerých. Medzi metódy výberu pracovníkov patrí analýza dokumentov od uchádzačov, ako sú životopis a motivačný list, firemný dotazník, pracovný posudok a referencie, lekárske vyšetrenie. Ďalej sú to: výberový pohovor, testy pracovnej spôsobilosti a Assessment centre.⁵⁵

⁵³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 94-95. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁵⁴ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007, s. 54-55. ISBN 978-80-251-1522-0.

⁵⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 98. ISBN 978-80-247-2497-3.

4.2.1 Analýza dokumentov od uchádzačov

Dokumenty, ktoré poskytuje uchádzač o zamestnanie sú veľmi dôležité, pretože prostredníctvom nich sa snaží osloviť potenciálneho zamestnávateľa. Predstavujú základný prameň informácií o ich poskytovateľovi, a to o vzdelaní, praxi či predpokladoch na danú pozíciu. Pri písaní takýchto dokumentov by si uchádzači mali dávať obzvlášť záležať, pretože vypovedajú nielen o ich schopnostiach a skúsenostiach, ale i o celkovej forme jazykových schopností. Informácie musia byť pravdivé a nemali by zavádzať, aj keď v dnešnej dobe ľudia poskytujú skreslené alebo mylné údaje. V takom prípade je nutné analýze týchto dokumentov venovať zvýšenú pozornosť, aby k ďalším krokom výberu pokročili vhodní kandidáti.

Životopis

Už pri samom začiatku písania životopisu je nutné myslieť na to, že jeho cieľom je dosiahnuť pozvanie na osobný pohovor. Je však zrejmé, že musíme aspoň predpokladať pracovnú náplň pozície, o ktorú sa chystáme uchádzať. Preto pri jeho spracovávaní sa zameriame na také informácie, ktoré priamo súvisia s pracovným miestom a náplňou práce. Zamestnávateľ nehľadá v životopisoch konkrétneho človeka, ale snaží sa všeobecne posúdiť vhodnosť uchádzačov zastávať danú pracovnú pozíciu na základe informácií, ktoré mu v životopise poskytnú.

Základné body životopisu sú:

- osobné údaje,
- vzdelanie a kvalifikácie,
- pracovné skúsenosti,
- jazykové znalosti,
- ďalšie kvalifikácie,⁵⁶
- vodičský preukaz,
- zdravotný stav,
- register trestov,
- referencie od bývalých zamestnávateľov,⁵⁷

⁵⁶ Jedná sa o údaje, ktoré sú potrebné k vykonávaniu danej pracovnej pozície, alebo poukazujú na vyššiu úroveň našich znalostí, ako sú napríklad písanie na stroji, práca na PC, rôzne kurzy či skúšky atd.

⁵⁷ Chápeme ich ako zhodnotenie ich zručnosti a pracovných schopností, ako aj osobnosti. Príkladá sa k životopisu ako príloha a musí obsahovať kontakt na osobu, ktorá ho vystavila.

- osobný profil, respektíve pár informácií o sebe, ktoré súvisia s pracovným miestom.⁵⁸

Ak existuje niečo, čo nevieme alebo nemáme, neuvádzame to a vyplňujeme len to, čo môžeme potenciálnemu zamestnávateľovi ponúknuť. Aj na základe týchto informácií sa môže rozhodnúť o prijatí, pokiaľ v ňom vzbudíme záujem.

V súčasnosti sa k napísaniu životopisu používa štruktúrovaná forma, kde sú prezentované tie najzaujímavejšie údaje. Názorná ukážka sa nachádza v prílohe A. Stručnosť formulára uchádzačom umožňuje skryť medzery v ich pracovnej histórii a pritom upútať pozornosť na najzaujímavejšie aspekty ich vzdelania a kariéry. Taktiež prehľadnosť takého životopisu uľahčuje prácu personálnym pracovníkom pri posudzovaní veľkého množstva uchádzačov.⁵⁹

Dotazník

Keďže sa v bežnej praxi stáva, že každý pojíma štruktúrovaný životopis trochu inak a informácie sú pre zamestnávateľa menej porovnateľné, niektorí uprednostňujú osobný dotazník. Dokonca nie je nič výnimočné, že tieto dotazníky sú k dispozícii na internetových stránkach, a tak je potrebné si ich stiahnuť, vyplniť a odoslať. Dnes už je samozrejmosťou, že v dotazníkoch sa nepýtajú na žiadne diskriminačné otázky, ale na očakávania uchádzačov a pracovné skúsenosti.⁶⁰

Dotazník sa používa k vytvoreniu štandardizovanej informácii o uchádzačovi a poskytuje vhodne štruktúrovaný základ k triedeniu uchádzačov podľa ich vhodnosti a pre zostavenie zoznamu uchádzačov, ktorí by mali byť pozvaní k pohovoru a ďalším výberovým krokom.⁶¹ Túto metódu používajú väčšinou veľké organizácie, ale musí sa kombinovať s ďalšími metódami, napríklad pohovorom. Pri jeho zostavovaní sa prihliada tiež na to, ako vysoko je ponúkaná práca kvalifikovaná a od toho sa odvíjajú otázky v dotazníku. Ak hľadáme vysokokvalifikovaného pracovníka, nechávame v dotazníku priestor na obširnejšie vyjadrenia uchádzačov.

⁵⁸ SIEGEL, Zbyněk. *Jak hledat a najít zaměstnání: Rady a tipy pro uchazeče*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s. 23-25. ISBN 80-247-0612-1.

⁵⁹ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007, s. 50. ISBN 978-80-251-1522-0.

⁶⁰ HRONÍK, František a Iva BARNETOVÁ. *Jak najít zaměstnání*. 1. vyd. Brno: Motiv Press s.r.o, 2009, s. 52. ISBN 978-80-904-333-7.

⁶¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 357. ISBN 978-80-247-1407-3.

Motivačný list

Je akýmsi sprievodným listom k písomným materiálom. Jeho podoba by mala vzbudiť pozornosť posudzovateľa. Motivačný list by mal prezentovať záujem uchádzača o pracovné miesto v danej organizácii a jeho schopnosti k jej vykonávaniu.⁶² Mali by sme sa ale vyvarovať príliš veľkého vychvaľovania a predstavovania svojej osoby v superlatívoch a zamerať sa na schopnosti a zručnosti, ktoré sú súhlasné so skutočnosťou.

V motivačnom liste si uchádzači môžu dovoliť byť osobnejší a vyjadrovať svoje postoje a záujmy z ktorých bude jasne citeľné, z akého dôvodu reagujú na konkrétnu ponuku, tak ako sa to uvádza v prílohe B. Ak však uvedú, že sú pripravení robiť čokoľvek, môže to znehodnotiť ich ponuku.⁶³

4.2.2 Výberový pohovor

Výberový pohovor je najpoužívanější a kľúčová metóda výberu pracovníkov. K tomu, aby bol pohovor úspešný, prispieje len dobrá pripravenosť a vhodne zvolený okruh otázok, aby sme získali odpovede rozhodujúce k prijatiu niektorého z uchádzačov. Okrem obecného cieľa posúdiť pracovnú schopnosť uchádzača pre obsadzovanú pozíciu má výberový pohovor tri hlavné ciele:

- **získať hlbšie a dodatočné informácie o uchádzačovi**, jeho predpoklady a pracovné ciele, prípadne overiť informácie, ktoré uviedol v písomných dokumentoch,
- **poskytnúť uchádzačovi informácie o organizácii, o práci v nej** a je pritom dôležité, aby nedostal klamné informácie, ale získal realistickú predstavu o práci na obsadzovanej pracovnej pozícii,
- **posúdiť osobnosť uchádzača.**⁶⁴

⁶² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 100. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁶³ HRONÍK, František a Iva BARNETOVÁ. *Jak najít zaměstnání*. 1. vyd. Brno: Motiv Press s.r.o, 2009, s. 39-40. ISBN 978-80-904-333-7.

⁶⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Management Press, 2007, s. 179. ISBN 978-80-7261-168-3.

Ak však vedením výberových pohovorov je poverená osoba, ktorá nie je zodpovedná k tejto funkcii, ako napríklad personalista alebo manažér, môže sa stať, že proces nebude kvalitný a riskuje sa tak výber pracovníka, nevhodného danej funkcii.

Pohovory podľa **počtu účastníkov** delíme na:

a) Individuálne pohovory

Je najbežnejšou metódou výberu pracovníkov. Jedná sa o komunikáciu medzi štyrmi očami a je príležitosťou naviazať úzky vzťah medzi pracovníkom, ktorý vedie pohovor a uchádzačom.

b) Výberové panely

Predstavuje taký pohovor, ktorý vedie skupina dvoch alebo viacerých ľudí, najčastejšie personalista a líniovní manažéri, aby spravili rozhovor s jedným uchádzačom. Výhodou je, že vedúci tejto metódy výberu môžu diskutovať a porovnávať svoje pocity uchádzačovho správania v čase pohovoru.

c) Výberová komisia

Pokiaľ existuje viac strán, ktoré chcú rozhodovať o výbere zamestnancov, zvolá sa výberová komisia, poverená orgánmi podniku. V takom prípade ide o oficiálnejší výberový panel, ktorý umožňuje rôznym ľuďom pozrieť sa na uchádzačov a porovnať si svoje poznatky o nich. Nevýhodou sú však neplánované a náhodné otázky, predsudky dominujúcich členov komisie či naklonenosť k sebaistým a výrečným uchádzačom, unikajúc im kvality tých, ktorí sa nechali zaskočiť.⁶⁵

Podľa **štruktúry** výberové pohovory delíme na:

• Neštruktúrovaný pohovor

Je improvizáciou bez prípravy či plánovania tém a otázok, ktorý ale nezaručuje porovnateľnosť uchádzačov ani riadenie rozhovoru k jeho cieľu. Jedinou výhodou neštruktúrovaného rozhovoru je možnosť lepšie spoznať osobnosť uchádzačov.

⁶⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 361. ISBN 978-80-247-1407-3.

• Štruktúrovaný pohovor

Jedná sa o pripravený a naplánovaný rozhovor, kedy sú otázky a modelové odpovede dopredu pripravené, taktiež poradie a čas na otázky, v podstate celý rozhovor. Štruktúrovaný pohovor je objektívny a uchádzači sa dajú ľahko porovnať bez ohľadu na to, kto a kedy pohovor vedie a hodnotí. Osobnosť uchádzačov sa však ťažšie posudzuje.

• Pološtruktúrovaný pohovor

Ak spojíme výhody a potlačíme nevýhody štruktúrovaného a neštruktúrovaného pohovoru, získame pološtruktúrovaný pohovor. Uchádzačom kladieme otázky, ktoré máme dopredu pripravené, ale vedíme s nimi voľný rozhovor. V takom prípade dokážeme overiť odbornú spôsobilosť uchádzačov, ale aj skutočnú osobnosť a ich motiváciu.⁶⁶

Výberový pohovor patrí medzi najvhodnejšie metódy výberu pracovníkov, pretože dokáže súhrnne posúdiť uchádzačov o zamestnanie, ak je dobre pripravený. Taktiež umožňuje uchádzačom zoznámiť sa s organizáciou a prostredím, kde by vykonávali potenciálne pracovné povinnosti. Keďže sa prostredníctvom výberového pohovoru dá spýtať na rôzne otázky, je možné tak zistiť či sú organizácia a uchádzač pre seba vhodní.

Pri pohovoroch by však nemali padnúť žiadne diskriminačné otázky na rodinný stav, vek, počet detí, sexuálnu orientáciu či náboženské vyznanie. Tieto prejavy zvýhodňujúceho a znevýhodňujúceho správania a jednania sú aktuálne, avšak zo spoločenských dôvodov sú často tabuizované. Najčastejšie sa stretávame s vekovou diskrimináciou, a to nielen v prípade vysokého veku, ale aj nízkeho. S vekom sa tiež spája „hrozba materstva“ u žien, kedy v určitom období sa zo ženy stáva pre zamestnávateľov rizikový faktor vo vzťahu k stabilite personálnej vybavenosti firmy. V bežnej praxi sa stretávame aj s diskrimináciou pohlavia, kedy predovšetkým muži pripisujú ženám určité profesie a činnosti a naopak iné, hermeticky uzatvárajú iba pre seba. Diskrimináciu teda chápeme ako nerovné rozhodovanie medzi dvoma či viacerými ľuďmi na základe vrodenných kvalít, ktoré ďalej ovplyvňujú ich zapojenie do pracovných aktivít. Tieto vrodené kvality však nie je možné zásadne ovplyvniť či

⁶⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 102. ISBN 978-80-247-2497-3.

zmeniť svojím vlastným pričinením, preto ich zohľadňovanie v procese výberového konania je prinajmenšom neetické a nečestné.⁶⁷

4.2.3 Testy pracovnej spôsobilosti

Testy sa najčastejšie používajú ako súčasť výberu pracovníkov pre zamestnanie, ktoré vyžadujú veľké množstvo uchádzačov a výsledky iných skúmaní alebo informácie o skúsenostiach doposiaľ získaných, nie sú dôveryhodné a nedá sa na ne naplno spoľahnúť. Pri ich využívaní je však potrebné mať na pamäti, že žiadny test nedokáže úplne posúdiť povahu a schopnosti človeka či dokonca to, do akej miery bude úspešný na budúcej pracovnej pozícii. Preto výsledky takých testov by sa nemali používať ako rozhodujúce informácie, ale iba ako doplnok k výsledkom iných metód výberu zamestnancov, a tak najčastejšie tvoria súčasť Assessment centre. Aby sa firma vyvarovala nesprávnej interpretácii výsledkov a nepoškodila tak žiadneho z uchádzačov, prípravou a vyhodnocovaním musí byť poverený skúsený psychológ u ktorého sa dá predpokladať, že sa takých chýb vyvaruje.⁶⁸

Existuje niekoľko druhov testov pracovnej spôsobilosti, avšak najčastejšie sa využívajú tieto:

• Testy inteligencie

Posudzujú schopnosti myslieť a slúžia ako súhrnný ukazovateľ stupňa duševnej schopnosti, vrátane rozumovej a emocionálnej inteligencie. Testuje sa pamäť, verbálne schopnosti, priestorové videnie, matematické myslenie či schopnosť vnímať a prebiehajú v skupinách alebo jednotlivo.

• Testy osobnosti

Ukazujú rôzne stránky uchádzačovej osobnosti, základné rysy jeho povahy či je extrovert alebo introvert, racionálny alebo emotívny, spoločenský alebo uzavretý. Kandidátom sa pokladá rad otázok, z ktorých vyplynú faktory ich osobnosti.

⁶⁷ MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 60-68. ISBN 978-80-247-1972-6.

⁶⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 393. ISBN 978-80-247-1407-3.

• Test schopností a zručností

Preverí hĺbku znalostí či ovládanie odborných návykov, ktoré uchádzač získal v škole, alebo počas prípravy na povolanie. Testovanie často prebieha pomocou modelovej situácie pracovnej náplne, kedy uchádzač musí zvládnuť rôzne úlohy.⁶⁹

4.2.4 Assessment centre

Assessment centre je výber zamestnancov, ktorý je spravidla jednodenným, poprípade viacdenným programom, diagnostikujúci pracovnú spôsobilosť. Je tvorený súborom metód umožňujúci posúdiť skupinu uchádzačov podľa stanovených kritérií skupinou hodnotiteľov. Použitie Assessment centre, ako metódu výberu pracovníkov sa zakladá na testovaní a hodnotení uchádzačov pri riešení modelových úloh, ktoré odpovedajú podmienkam a požiadavkám obsadzovanej pozície. Táto metóda sa pritom zameriava na individuálne pracovné predpoklady, umožňuje získať informácie o osobnosti, schopnostiach a zručnostiach jedincov, ale aj ich predpoklady k práci v skupine, poprípade manažérske predpoklady. Cieľom Assessment centre je vybrať najvhodnejšieho uchádzača na obsadzovanú pozíciu, nie však najlepšieho zo skupiny účastníkov. *„V případě, že by schopnosti a ambice vybraného pracovníka přesahovaly možnosti pracovní seberealizace na daném místě, byla by taková volba pravděpodobně stejně špatná jako v případě volby uchazeče, jehož schopnosti jsou nedostačující. Tzv. „překvalifikovaní“ lidé, které pracovní pozice nebude uspokojovat, odejdou s největší pravděpodobností za nabídkou práce, která bude odpovídat jejich schopnostem a představám.“⁷⁰*

Assessment centre sú príležitosťou posúdiť, do akej miery uchádzači vyhovujú kultúre organizácie. Nielen pozorovaním ich správania v rôznych typických situáciách, ale aj testami a štruktúrovanými pohovormi, ktoré sú súčasťou postupov. Takisto poskytujú uchádzačom vcítenie do organizácie a jej hodnôt, takže sa môžu lepšie rozhodnúť či im bude ponúkaná práca vyhovovať alebo nie.

⁶⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání.* Praha: Management Press, 2007, s. 176. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁷⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 117-118. ISBN 978-80-247-2497-3.

Aby bolo možné pristúpiť k takým záverom, je potrebné prejsť určitými hodnotiacimi postupmi, ktorých rysy sú:

- Najväčšia pozornosť sa sústreďuje na správanie.
- Pri použití rôznych úloh sa simulujú dôležité aspekty práce na pracovnom mieste, vďaka ktorým sa dá predpokladať budúce pracovné správanie uchádzača.
- Okrem skupinových úloh sa používajú aj pohovory a testy.
- Výkon uchádzačov sa meria z hľadiska schopností požadovaných k dosiahnutiu žiaducej úrovne výkonu na konkrétnom pracovnom mieste alebo na konkrétnej úrovni v organizácii.
- Zopár uchádzačov sa hodnotí naraz, aby sa tak umožnilo ich vzájomné pôsobenie a klíma pri plnení úloh bola otvorenejšia.
- Aby bolo hodnotenie čo najobjektívnejšie, uskutočňuje ho niekoľko hodnotiteľov či pozorovateľov. Spravidla by to mali byť vedúci pracovníci, ktorí sú dôkladne vyškolení.⁷¹

Aj keď realizácia tejto metódy výberu zamestnancov je nákladnejšia na prípravu a zrealizovanie, v dnešnej dobe sa stáva čoraz viac populárnejšou, a to hlavne u organizácií, ktorých náplňou práce je práca s ľuďmi, respektíve priamy kontakt so zákazníkom. Získajú tak celistvé a objektívne posúdenie uchádzačov, ktoré im prezradí i jeho motiváciu pracovať práve na ponúkanej pozícii. Pri výbere sa tiež zameriava na to, že uchádzača vyberáme už do existujúceho tímu, a tak cieľom nie je vybrať toho najlepšieho, ale niekoho, kto tento tím vhodne doplní, bude priateľský, schopný vychádzať s kolegami. Zaujímavosťou je aj to, že ako jedna z mála metód poskytne uchádzačom spätnú väzbu, kde im vysvetlia prípadne chyby a tiež aj to, čo sa im podarilo.

4.3 Metódy rozvoja pracovných síl v organizácii

Význam ľudí v organizácii, ich skúsenosti, zručnosti a osobné vlastnosti stále narastajú a sú potrebné k tomu, aby každá organizácia prosperovala a bola schopná konkurovať. Preto sa v moderných organizáciách stáva rozvoj a vzdelanie pracovných

⁷¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 361-362. ISBN 978-80-247-1407-3.

síl dôležitou činnosťou, ktoré sa zameriava na neustále formovanie pracovných schopností zamestnancov. Vzniká tak snaha o to, aby sa výkon a správanie jednotlivých pracovníkov alebo skupín zlepšovali a boli tiež pripravení na zmeny požiadaviek či podmienok pracovných pozícií, organizácie či trhu práce. Zamestnanci tak zvýšia svoju kvalifikovanosť a schopnosť adaptácie, čím sa zvyšuje aj ich použiteľnosť ako v organizácii, tak aj mimo nej.

Aby vzdelávanie získalo čo najväčšiu efektívnosť, je nutné k nemu pristupovať premyslene a systematicky, určiť si ciele a napláňovať jednotlivé kroky jeho realizácie. Efektívnosť vzdelávania zamestnancov spočíva práve v tom, že skráti dobu ich zapracovania sa, pomôže im k rastu v profesii, zvýši hodnotu zamestnancov na trhu práce, zlepši ich výkon, využíva potenciál ktorý majú, stará sa o ich spokojnosť a dosahuje strategické podnikateľské ciele. *„Soudobé řízení lidských zdrojů se neomezuje pouze na dosahování požadovaných standardů, ale snaží se u pracovníků identifikovat a rozvíjet schopnosti, v nichž vynikají a kde mohou také dosahovat největšího pokroku v zájmu svém i v zájmu organizace.“*⁷²

Existujú rôzne metódy vzdelávania a rozvoja pracovníkov, ktoré môžeme rozdeliť do dvoch skupín:

Metódy vzdelávania a rozvoja na pracovisku. Zamestnanci si tak osvoja, rozšíria a prehĺbia skúsenosti, znalosti a ďalšie osobné vlastnosti v rámci pracovnej pozície, aby tak vylepšili svoj výkon práce. Jestvuje niekoľko typov tejto metódy, pričom sú v práci uvedené tie, ktoré sú v bežnej praxi najpoužívanejšie a pre rozvoj zamestnancov najefektívnejšie:

- Inštruktáž pri výkone práce, je najčastejšie využívanou metódou. Zamestnanci si osvojujú prax skúsenejšieho pracovníka, porovnávaním a napodobňovaním jeho práce.
- Coaching je dlhodobejšia inštruktáž, vysvetľovanie a sústavné podnecovanie zamestnanca skúsenejším spolupracovníkom, aby sa tak zlepšili jeho pracovné výsledky.
- Mentoring je metóda, kedy si vzdelávaný pracovník sám vyberie svojho radcu, svoj osobný vzor, ktorý mu pomôže prehĺbiť, osvojiť a rozšíriť potrebné zručnosti a znalosti.

⁷² BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 71-72. ISBN 978-80-7452-020-4.

- Counselling patrí medzi najnovšie metódy formovania zamestnancov, kedy majú možnosť konzultovať svoju prácu so svojím vzdelávateľom a dochádza tak k vzájomnému ovplyvňovaniu a predávaniu znalostí a skúseností.

Metódy vzdelávania mimo pracovisko. Zamestnanci si osvoja, rozšíria a prehĺbia nie len skúsenosti, znalosti a osobné vlastnosti, ktoré potrebujú k úspešnému vykonávaniu svojej súčasnej práce, ale vďaka takto získaným skúsenostiam, znalostiam a osobným vlastnostiam zvýšia svoju pracovnú atraktivitu na vnútornom i vonkajšom trhu práce. Tieto metódy sa realizujú v podobe školení, pričom majú hromadne vzdelávať skupinu účastníkov. Často používané a modernejšie metódy sa vyznačujú orientáciou na rozvoj znalostí, ako aj na rozvoj skúseností:

- Prednáška je obvykle zameraná na sprostredkovanie faktických informácií a teoretických znalostí.
- Prednáška spojená s diskusiou, kedy tok informácií prestáva byť jednosmerný a je to taktiež metóda, ktorá sprostredkováva skôr znalosti.
- Demonštrovanie sprostredkováva znalosti a skúsenosti názorným spôsobom za použitia audiovizuálnej techniky, trenažérov, počítačov, predvádzaním pracovných postupov. Zdôrazňuje sa tak praktické využívanie znalostí a orientuje sa na zdatnosti.
- Prípadové štúdiá sú rozšírenou a veľmi obľúbenou metódou, ktorá sa používa pri vzdelávaní manažérov a tvorivých pracovníkov. Jednotliví účastníci vzdelávania alebo skupiny študujú, snažia sa diagnostikovať situáciu, usilujú sa navrhnúť riešenie problému, ktorý je vymyslený alebo sa jedná o nejaký skutočný problém v organizácii.⁷³

⁷³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání.* Praha: Management Press, 2007, s. 265-266. ISBN 978-80-7261-168-3.

PRAKTICKÁ ČASŤ

5 PRIESKUM

V praktickej časti tejto bakalárskej práce autorka zisťovala, aké sú v dnešnej dobe najpoužívanejšie metódy výberového konania na českom trhu. V súvislosti s teoretickými znalosťami bol zostavený dotazník, prostredníctvom ktorého prebiehal kvantitatívny prieskum a touto formou bolo zisťované, koľko respondentov sa výberových konaní zúčastňuje, poprípade dôvody neúčasti na výberových konaniach, ich zhodnotenie procesu výberu zamestnancov, akou formou sa o výberových konaniach dozvedajú a do akej miery bol proces výberu zamestnancov, ktorého sa zúčastnili efektívny vo výbere najvhodnejšieho z uchádzačov. S týmto zámerom boli zostavené tri základné hypotézy, ktoré autorka v závere bakalárskej práce potvrdila alebo vyvrátila.

5.1 Cieľ a metódy prieskumu

Hlavným cieľom prieskumu bolo potvrdiť alebo vyvrátiť určené hypotézy, ktoré sa stali podmienkou k vytvoreniu tejto bakalárskej práce v rámci výberového konania, ako prostriedok k získaniu nových zamestnancov. Ako metóda nadobudnutia potrebných informácií bol navrhnutý kvantitatívny prieskum, prebiehajúci formou dotazníkového šetrenia so skupinou náhodných respondentov, zastupujúcich zamestnancov alebo uchádzačov o zamestnanie, ktorí boli účastní na výberových procesoch.

Následná analýza tohto prieskumu mala preukázať, aké sú najpoužívanejšie postupy pri výbere zamestnancov, do akej miery sú tieto procesy efektívne i na rozvoj pracovnej sily v organizácii a taktiež to či s použitými metódami sú spokojní samotní uchádzači.

5.2 Stanovenie hypotéz

K uskutočneniu prieskumu tejto bakalárskej práce boli stanovené tri hypotézy, súčasne tiež ako podmienka k určeniu osobitých sfér teoretických východísk:

- 1. Väčšina uchádzačov o zamestnanie má skúsenosti s výberovým konaním, o ktorom sa dozvedajú predovšetkým prostredníctvom internetu.**
- 2. Prijímací pohovor je metóda výberu zamestnancov, ktorá je v súčasnosti najpoužívanejšou metódou, najviac vyhovujúca i uchádzačom.**
- 3. Najefektívnejšou metódou pre výber zamestnancov z veľkého množstva uchádzačov je Assessment centre.**

Prvá hypotéza vyplýva z domnienky, že každý pracujúci, alebo uchádzajúci sa o zamestnanie podstúpil proces výberového konania, pretože je to neoddeliteľná súčasť personálneho riadenia organizácii. Tento predpoklad vychádza z presvedčenia, že každá organizácia uskutočňuje výberové konania, prostredníctvom ktorých sa snažia vybrať najvhodnejšieho uchádzača na voľnú pracovnú pozíciu. Existuje množstvo metód a vďaka nim zamestnávateľa preveria zdatnosti a schopnosti uchádzačov, ale aj samotní uchádzači majú možnosť sa zoznámiť s organizáciou, jej prostredím a získať presný popis náplne práce ponúkanej pozície. Ak by sa niektoré firmy rozhodli výberové konania neuskutočňovať, riskovali by tak výber nevhodného kandidáta, a to by neohrozilo len prácu na konkrétnom mieste, ale mohlo by to mať dopad na celú organizáciu. Na druhej strane by ani samotní uchádzači neboli oboznámení s tým, čo ponúkaná práca predstavuje a neodhadli by tak svoje predpoklady k jej vykonávaniu. Ďalej bolo predpokladané, že sa respondenti o výberových konaniach dozvedajú prostredníctvom internetu. V súčasnosti je to najrýchlejší spôsob, ako môžu firmy oznámiť dostupné voľné miesto a uchádzači sa o tom môžu dozvedieť takmer okamžite. Okrem základných informácií sa dá na internet zverejniť tiež stručný popis ponúkanej pozície a osloviť tak vhodných kandidátov. Dotazníkové šetrenie sa preto zameriavalo na získanie informácií, ktoré určili či je hypotéza správna alebo nie.

Druhá hypotéza sa domnieva, že v súčasnosti je najpoužívanejšou metódou výberu zamestnancov prijímací pohovor a taktiež vyhovuje aj uchádzačom. Kvantitatívny prieskum tejto bakalárskej práce, realizovaný v skupine náhodných pracujúcich respondentov, ktorí majú určitý počet rokov praxe a niekoľkonásobné skúsenosti s výberovými konaniami preveril, do akej miery je tento predpoklad pravdivý. Kandidáti na voľné pracovné miesta očakávajú, že prijímací pohovor odpovedá náročnosti ponúkanej pozícii a jeho vedením bude poverená osoba adekvátna danej funkcii. Účastníci prijímacích pohovorov predpokladajú, že budú

zamerané na ich znalosti a skúsenosti, vzhľadom k voľnému pracovnému miestu a ich náročnosť odpovedajúca vzdelaniu.

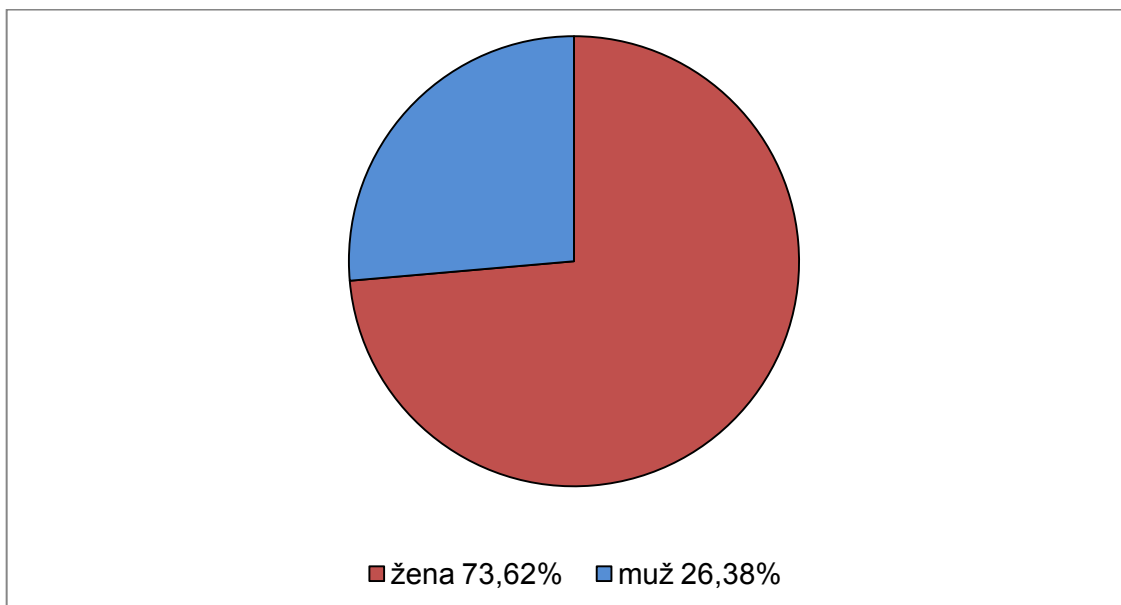
Tretia hypotéza predpokladala, že metóda Assessment centre sa stáva čoraz populárnejšou k výberu zamestnancov a to nie len z väčšieho množstva uchádzačov. Táto domnienka sa prostredníctvom dotazníkového šetrenia v závere potvrdila alebo vyvrátila. Ďalej bolo predpokladané, že efektivita tejto metódy spočíva vtom, že uchádzači podstúpia rôzne simulácie, predstavujúce náplň pracovnej pozície a bez ohľadu na jej náročnosť je Assessment centre najvhodnejším postupom pri výbere zo značného množstva kandidátov.

5.3 Analýza dát

Prieskum, ktorý sa realizoval v dôsledku tejto bakalárskej práce sa zameriaval na kvantitatívny zber dát prostredníctvom dotazníkového šetrenia. Aby sa získalo dostatočné množstvo odpovedí o ktoré sa môže výskum opierať, bol dotazník umiestnený na internetové stránky, kde ho následne vyplnilo 163 náhodných respondentov a prebiehal v dňoch od 21. 12. 2014 do 10. 1. 2015. Toto šetrenie sa zameriavalo na pracujúcich respondentov z Českej republiky u ktorých sa predpokladalo, že majú skúsenosti s procesom výberu zamestnancov. Všetky informácie, ktoré autorka získala, sa vyhodnotili v rámci každej otázky jednotlivo a ďalej sa získané dáta od respondentov vyhodnotili ako celok. Analýza tak poskytla odpovede na otázky, ktorá metóda výberu zamestnancov na určité pracovné miesta je v súčasnosti najpoužívanejšia a do akej miery sú tieto procesy podľa odpovedajúcich respondentov efektívne.

1. otázka – Jaké je vaše pohlaví?

Graf 1: Pohlavie



Zdroj⁷⁴

Tabuľka 1: Pohlavie

odpoveď	počet odpovedí	podiel
žena	120	73,62 %
muž	43	26,38 %
celkovo odpovedalo	163	100 %

Zdroj⁷⁵

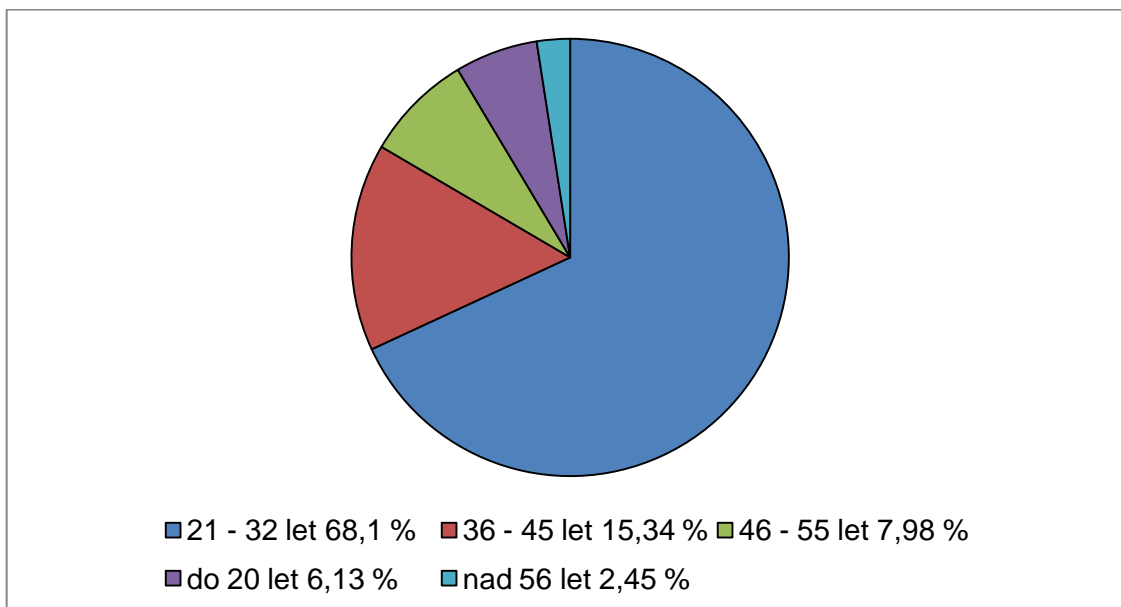
Z odpovedí je jasné, že dotazníkového šetrenia sa zúčastnilo celkovo 163 respondentov, z čoho bolo žien 120 a 43 mužov, ktorí odpovedali na otázky položené v dotazníku.

⁷⁴ Autorka práce

⁷⁵ Autorka práce

2. otázka – Jaký je váš věk?

Graf 2: Věk



Zdroj⁷⁶

Tabuľka 2: Věk

odpoveď	počet odpovedí	podiel
21 – 35 let	111	68,1 %
36 – 45 let	25	15,34 %
46 – 55 let	13	7,98 %
do 20 let	10	6,13 %
nad 56 let	4	2,45 %
celkovo odpovedalo	163	100 %

Zdroj⁷⁷

Na túto otázku z celkového množstva 163 respondentov odpovedalo 111 ľudí, ktorí sú vo vekovom rozhraní od 21 do 35 rokov. Druhá najpočetnejšia skupina, aj keď

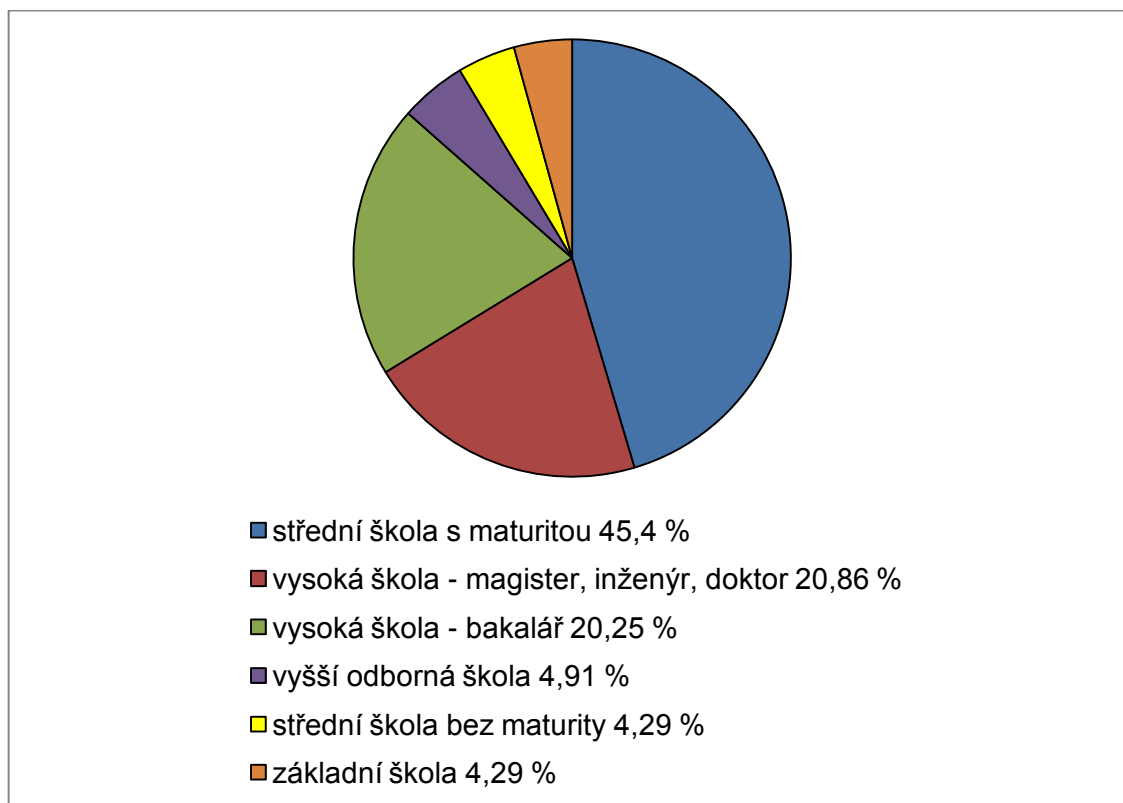
⁷⁶ Autorka práce

⁷⁷ Autorka práce

s veľkým odstupom oproti prvej, je skupina ľudí vo veku od 36 do 45 rokov, ktorú tvorí 25 respondentov z celkového množstva. 13 respondentov vyplnilo odpoveď, ktorá zahŕňa ich vek a to od 46 do 55 rokov. Najmenej zastúpení sú respondenti vo veku do 20 rokov, ktorých celkovo bolo 10 a respondenti nad 56 rokov boli zastúpení v počte 4. Cieľom tohto dotazníka bolo osloviť respondentov v rôznych vekových kategóriách, s rozdielnymi skúsenosťami v procese výberu zamestnancov.

3. otázka: Jaké máte nejvyšší ukončené vzdelání?

Graf 3: Vzdelanie



Zdroj⁷⁸

⁷⁸ Autorka práce

Tabuľka 3: Vzdelanie

odpoveď	počet odpovedí	podiel
střední škola s maturitou	74	45,4 %
vysoká škola – magister, inženýr, doktor	34	20,86 %
vysoká škola - bakalář	33	20,25 %
vyšší odborná škola	8	4,91 %
střední škola bez maturity	7	4,29 %
základní škola	7	4,29 %
celkovo odpovedalo	163	100 %

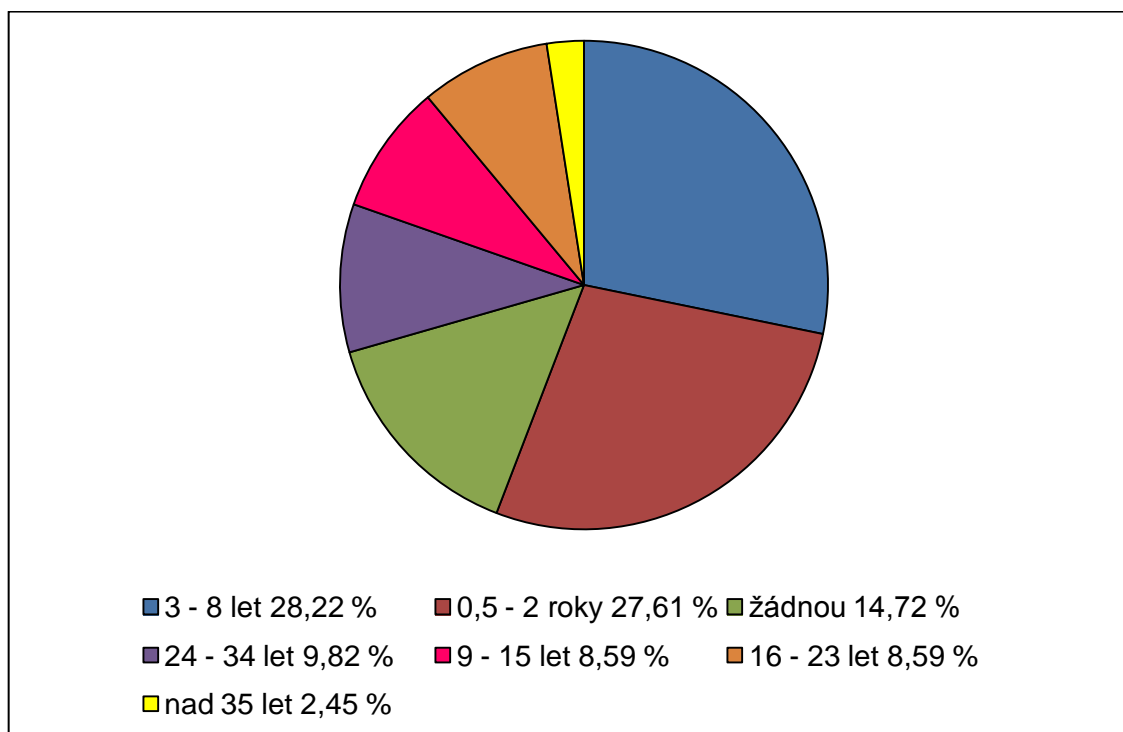
Zdroj⁷⁹

Analýzou odpovedí na túto otázku sa preukázalo, že 74 respondentov z celkového množstva 163 odpovedajúcich na otázky v dotazníku, má ukončené stredoškolské vzdelanie, zakončené štátnou maturitnou skúškou. O niečo menší počet 34 respondentov tvoria vysokoškoláci so získaným titulom magister, inžinier alebo doktor a v počte 33 respondentov to sú vysokoškoláci, ktorí majú ukončené bakalárske vzdelanie. Iba 8 opýtaných uviedlo, že má ukončenú vyššiu odbornú školu a v rovnakom počte 7 sú respondenti, ktorí majú ukončenú strednú školu bez maturity alebo ukončené len základné vzdelanie.

⁷⁹ Autorka práce

4. otázka – Kolik let praxe již v rámci zaměstnání máte?

Graf 4: Prax



Zdroj⁸⁰

⁸⁰ Autorka práce

Tabuľka 4: Prax

odpoveď	počet odpovedí	podiel
3 – 8 let	46	28,22 %
0,5 – 2 roky	45	27,61 %
žádnou	24	14,72 %
24 – 34 let	16	9,82 %
9 – 15 let	14	8,59 %
16 – 23 let	14	8,59 %
nad 35 let	4	2,45 %
celkovo odpovedalo	163	100 %

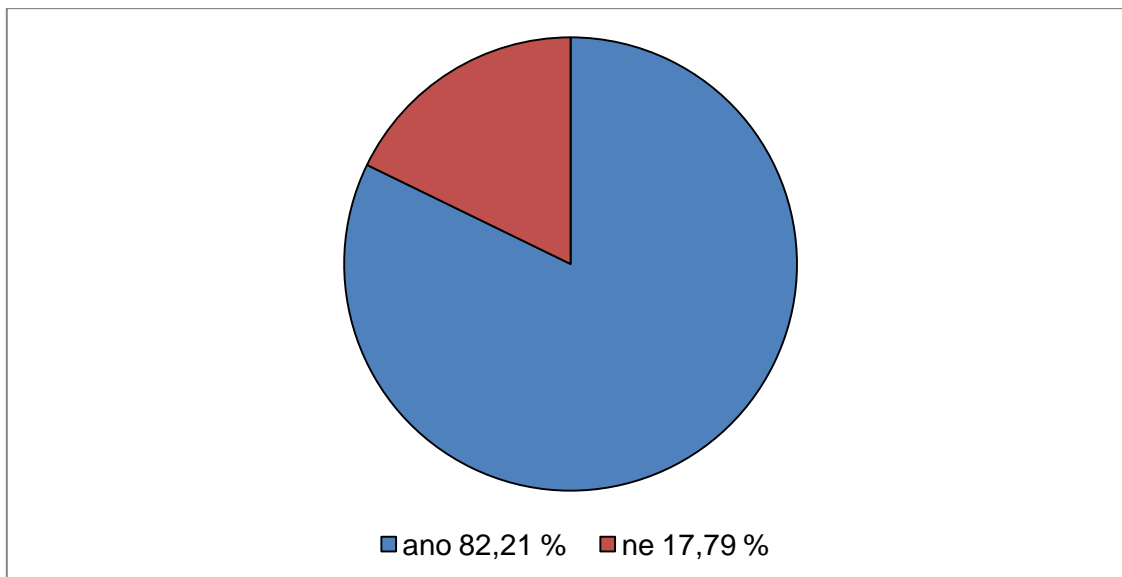
Zdroj⁸¹

V tejto otázke sme sa pýtali na to, koľko rokov pracovnej praxe respondenti majú. 46 opýtaných uviedlo, že ich prax predstavuje 3 až 8 rokov pracovnej skúsenosti a 45 z opýtaných pracuje 0,5 až 2 roky. Zaujímavé je, že zo 163 opýtaných 24 respondentov uviedlo, že nemá žiadnu prax v pracovnej oblasti. Ďalší v poradí s počtom 16 sú respondenti, ktorých prax predstavuje 24 až 34 rokov a v počte 14 boli odpovedajúci, ktorí majú 9 až 15 a 16 až 23 rokov praxe. Najmenšiu skupinu s počtom 4 predstavujú respondenti, ktorých pracovné skúsenosti siahajú až nad 35 rokov. Dotazník mal za cieľ osloviť respondentov zastúpených v širokých vekových kategóriách a s rôznym získaným vzdelaním.

⁸¹ Autorka práce

5. otázka – Zúčastnili jste se někdy průběhu přijímacího procesu na určitou pracovní pozici?

Graf 5: Účast na přijímacom procese



Zdroj⁸²

Tabuľka 5: Účast na prijímacom procese

odpoveď	počet odpovedí	podiel
ano	134	82,21 %
ne	29	17,79 %
celkovo odpovedalo	163	100 %

Zdroj⁸³

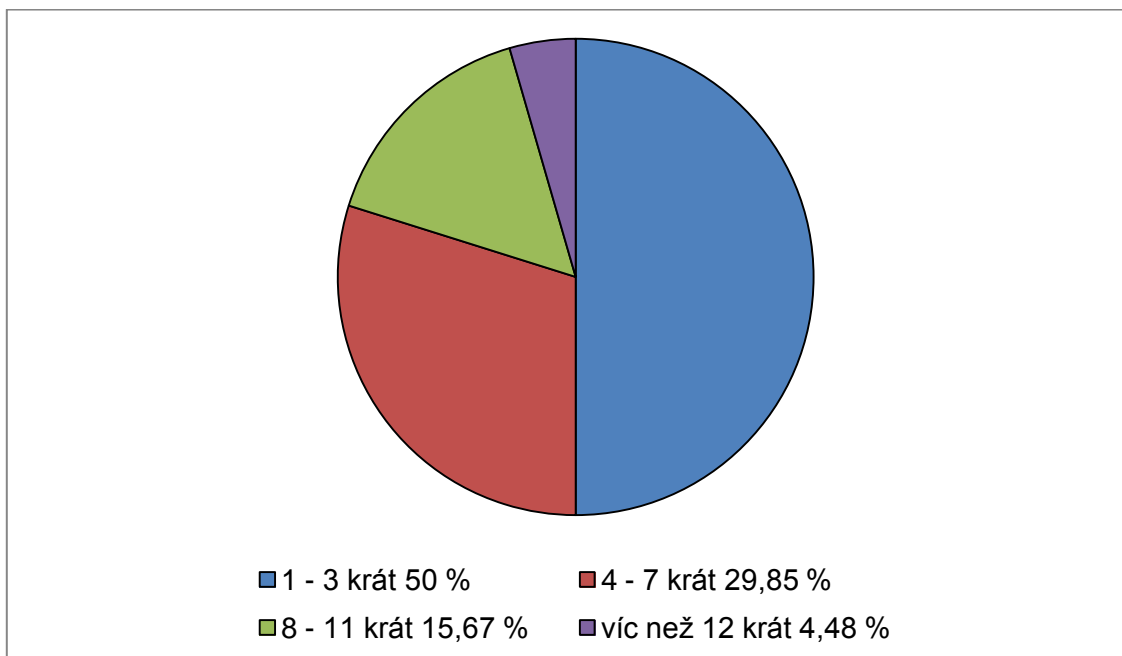
Práve 134 respondentov odpovedalo kladne na otázku účasti na prijímacích procesoch k ich určitej pracovnej pozícii. Ostatných 29 opýtaných nemá skúsenosť so žiadnymi metódami výberu zamestnancov a z tohto dôvodu pre nich dotazník skočil, keďže nepredstavovali našu cieľovú skupinu.

⁸² Autorka práce

⁸³ Autorka práce

6. otázka – Výběrového řízení jsem se zúčastnil/a:

Graf 6: Počet účasti na výberovom konaní



Zdroj⁸⁴

Tabuľka 6: Počet účasti na výberovom konaní

odpoveď	počet odpovedí	podiel
1 – 3 krát	67	50 %
4 – 7 krát	40	29,85 %
8 – 11 krát	21	15,67 %
víc než 12 krát	6	4,48 %
celkovo odpovedalo	134	100 %

Zdroj⁸⁵

Analýza tejto otázky ukazuje, že z celkového množstva 134 respondentov, ktorí majú skúsenosť s výberovým konaním, podstúpilo 67 odpovedajúcich tento proces 1 až 3-krát, aby získali pracovné miesto. Ďalších 40 z opýtaných uviedlo, že sa

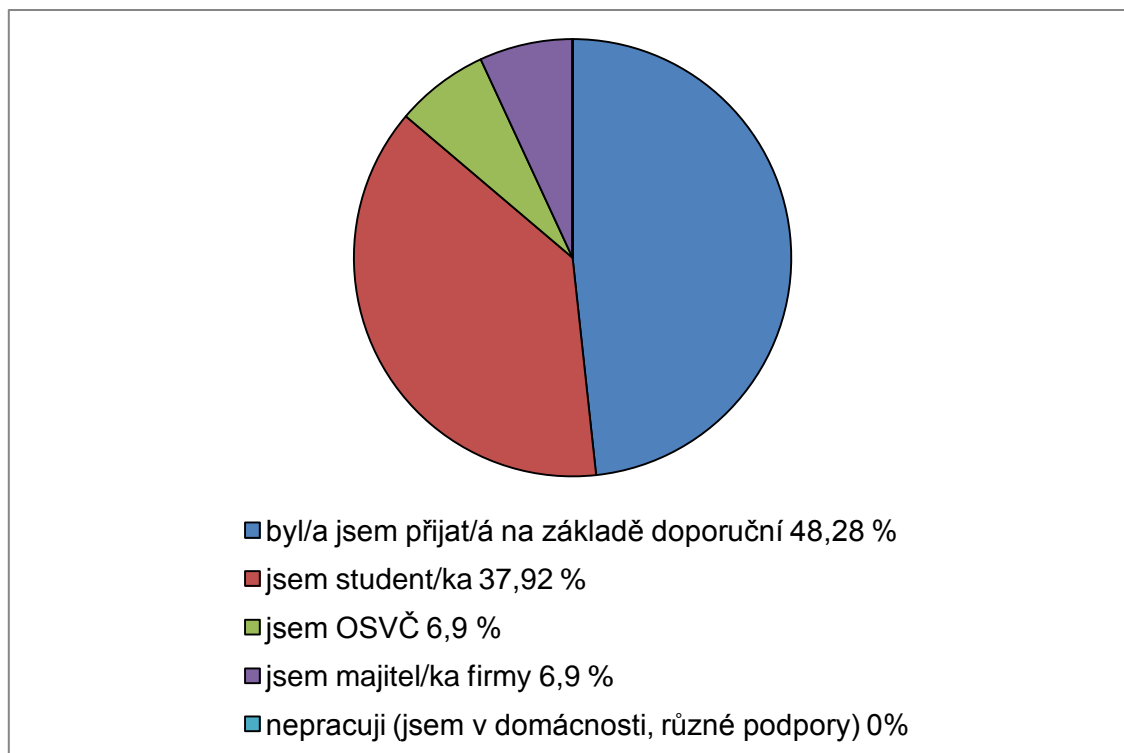
⁸⁴ Autorka práce

⁸⁵ Autorka práce

výberových konaní zúčastnili 4 až 7-krát a 21 lidí označilo odpověď 8 až 11-krát. Iba 6 respondentov má zkušenosti s viac ako dvanástimi výberovými procesmi.

7. otázka – Výběrového řízení jsem se nezúčastnil/a, protože:

Graf 7: Důvod neúčasti na výberovom konaní



Zdroj⁸⁶

⁸⁶ Autorka práce

Tabuľka 7: Dôvod neúčasti na výberovom konaní

odpoveď	počet odpovedí	podiel
byl/a jsem přijat/á na základě doporučení	14	48,28 %
jsem student/ka	11	37,92 %
jsem OSVČ	2	6,9 %
jsem majitel/ka firmy	2	6,9 %
nepracuji (jsem v domácnosti, různé podpory)	0	0 %
celkovo odpovedalo	29	100 %

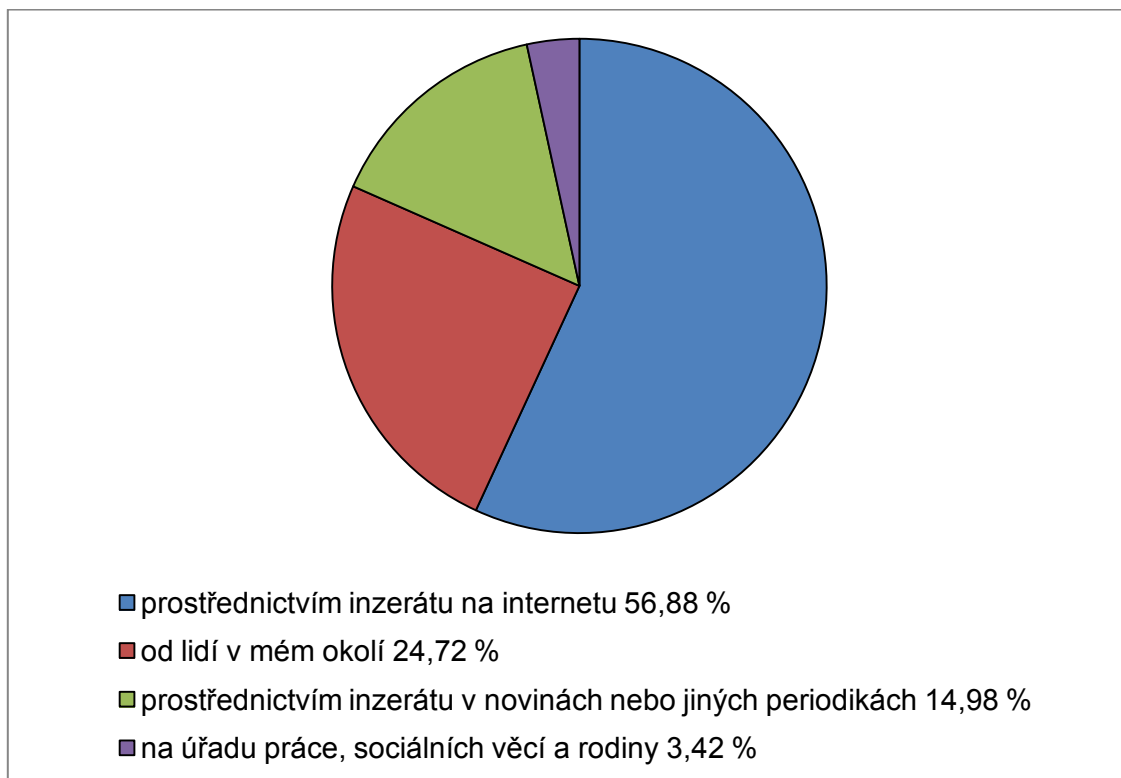
Zdroj⁸⁷

V praxi sa stáva, že kandidáti na určité pracovné miesto môžu byť prijatí aj bez účasti na výberovom konaní. Preto zo 163 odpovedí 29 respondentov uviedlo, že sa na žiadnom procese výberu zamestnancov nezúčastnili. Ako dôvod neúčasti na prijímacom konaní 14 odpovedajúcich uviedlo, že ich prijatie na určitú pracovnú pozíciu bolo na základe odporúčania a študentov, ktorí vyplnili tento dotazník bolo 11. Dvaja odpovedajúci sú živnostníkmi a s rovnakým počtom odpovedali majitelia firmy. Žiadny z respondentov, ktorý vyplnil dotazník, nebol nezamestnaný.

⁸⁷ Autorka práce

8. otázka – Jak jste se dozvěděli o výběrovém řízení?

Graf 8: Sprostredkovanie výberového konania



Zdroj⁸⁸

Tabuľka 8: Sprostredkovanie výberového konania

odpoved'	počet odpovědí	podiel
prostřednictvím inzerátu na internetu	76	56,88 %
od lidí v mém okolí	33	24,72 %
prostřednictvím inzerátu v novinách nebo jiných periodikách	20	14,98 %
na úřadu práce, sociálních věcí a rodiny	5	3,42 %
celkovo odpovedalo	134	100 %

Zdroj⁸⁹

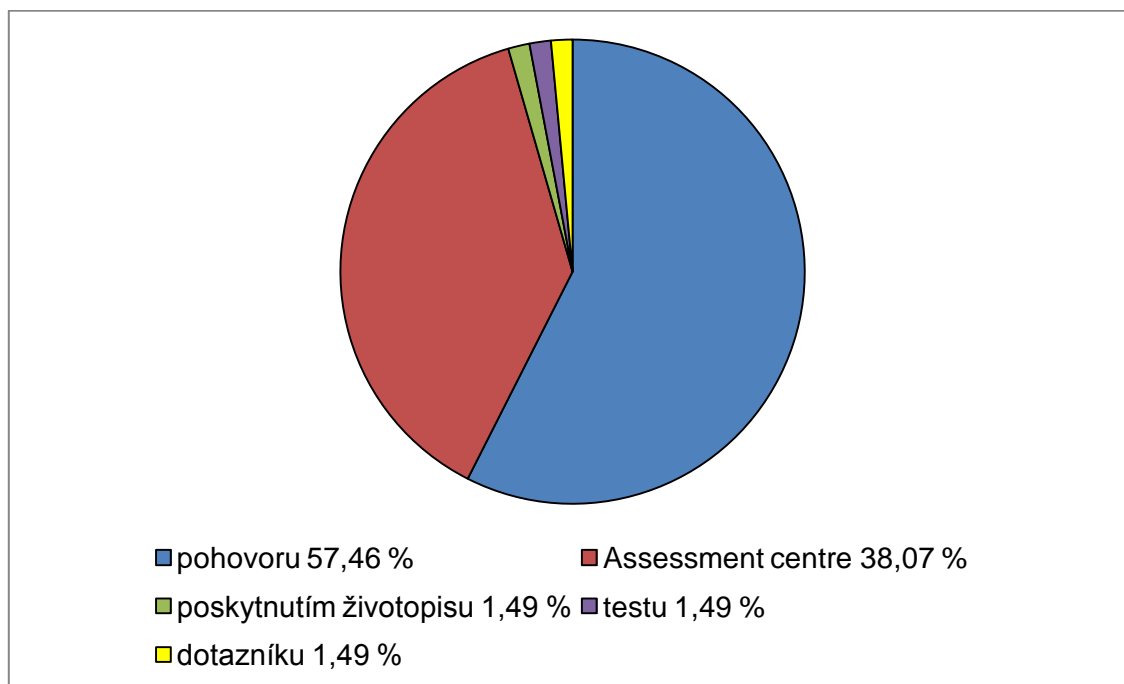
⁸⁸ Autorka práce

⁸⁹ Autorka práce

Odpovede na otázku č. 8 potvrdili, že respondenti, ktorí sa zúčastnili prijímacích procesov sa o ich konaní dozvedeli najmä prostredníctvom médií. Zo 134 odpovedí 76 opýtaných uviedlo, že o výberovom konaní na pracovné miesto ktorého boli účastní, sa dozvedeli prostredníctvom inzerátu na internete. Ďalších 33 respondentov uviedlo, že o prebiehajúcom procese výberu zamestnancov boli informovaní od ľudí v ich okolí a 20 opýtaných informoval inzerát v novinách alebo iných periodikách. Iba 5 respondentov uviedlo, že o výberovom konaní ich informoval úrad práce, sociálnych vecí a rodiny.

9. otázka – Jakou formou probíhal proces, kterého jste se zúčastnili?

Graf 9: Typy uskutočnených výberových procesov



Zdroj⁹⁰

⁹⁰ Autorka práce

Tabuľka 9: Typy uskutočnených výberových procesov

odpoveď	počet odpovedí	podiel
pohovoru	77	57,46 %
Assessment centre	51	38,07 %
poskytnutím životopisu	2	1,49 %
testu	2	1,49 %
dotazníku	2	1,49 %
celkovo odpovedalo	134	100 %

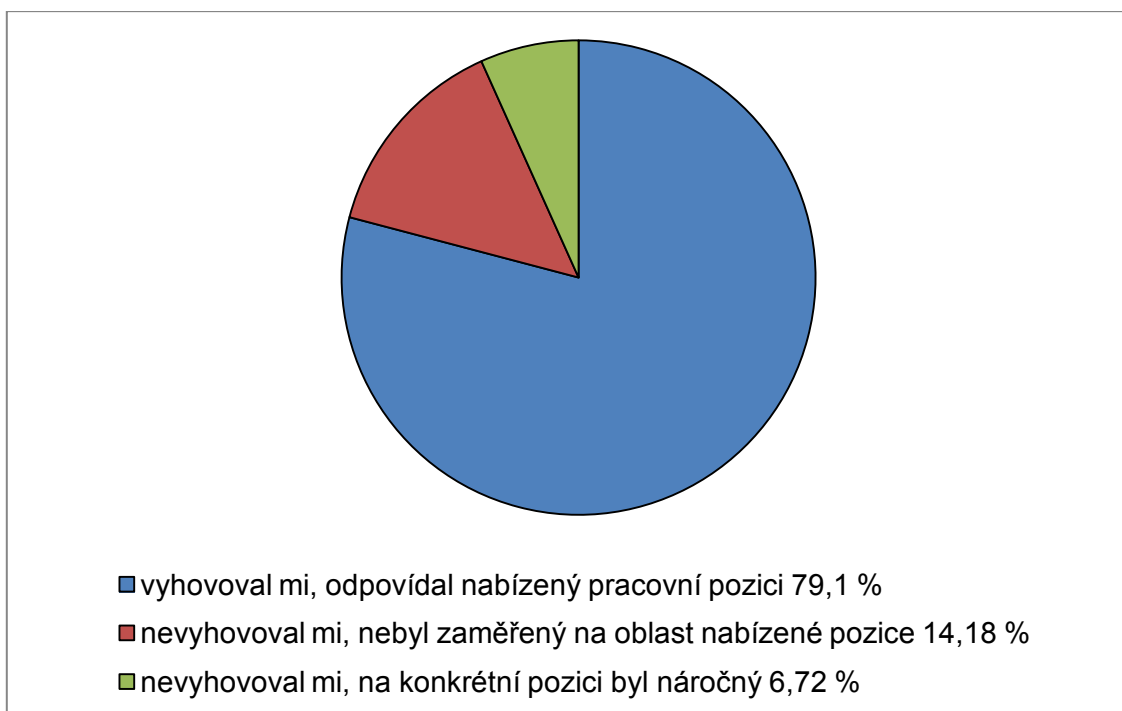
Zdroj⁹¹

Táto otázka zodpovedala, akou najčastejšou formou v súčasnosti prebiehajú výberové konania pri obsadzovaní pracovných pozícií. Práve 77 zo 134 odpovedajúcich uviedlo, že výberové konanie, ktorého sa zúčastnili, prebiehalo formou pohovoru a s metódou Assessment centre malo skúsenosť 51 respondentov. V rovnakom zastúpení, a to v počte 2 boli respondenti, ktorých výber na pracovnú pozíciu prebiehal poskytnutím životopisu, testov alebo vyplnením dotazníka.

⁹¹ Autorka práce

10. otázka – Jak by jste zhodnotili průběh a metodu výběrového řízení, kterého jste se zúčastnili?

Graf 10: Zhodnotenie výberového procesu



Zdroj⁹²

Tabuľka 10: Zhodnotenie výberového procesu

odpoveď	počet odpovedí	podiel
vyhovoval mi, odpovídal nabízený pracovní pozici	106	79,1 %
nevyhovoval mi, nebyl zaměřený na oblast nabízené pozice	19	14,18 %
nevyhovoval mi, na konkrétní pozici byl náročný	9	6,72 %
celkovo odpovedalo	134	100 %

Zdroj⁹³

Z odpovedí je jasné, že z celkového počtu 134 opýtaných, ktorí sa na výberovom konaní zúčastnili, 106 respondentov hodnotí jeho priebeh a metódu ako

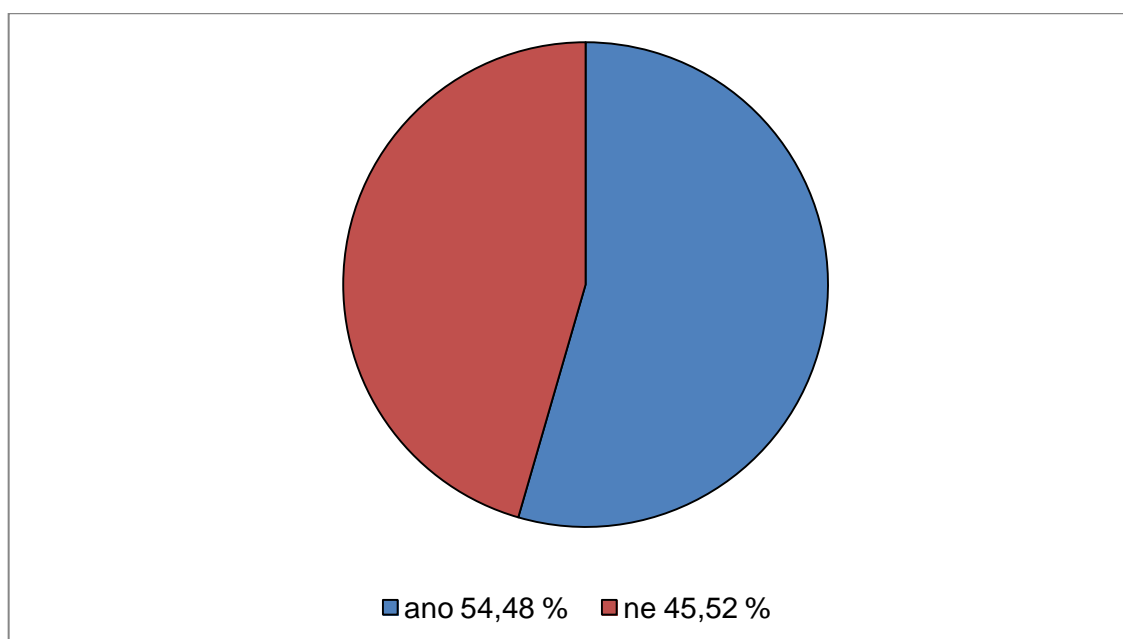
⁹² Autorka práce

⁹³ Autorka práce

vyhovujúcu a odpovedajúcu pracovnej pozícii, o ktorú sa uchádzali. Ďalších 19 ľudí uviedlo, že im priebeh a vybraná metóda výberového konania nevyhovovala, pretože nebola zameraná na oblasť z ponúkanej pozície a iba 9 opýtaných označilo metódu, ako náročnú vzhľadom k ponúkanému pracovnému miestu.

11. otázka – Znáte metódu Assessment centre?

Graf 11: Povedomie o metóde Assessment centre



Zdroj⁹⁴

Tabuľka 11: Povedomie o metóde Assessment centre

odpoveď	počet odpovedí	podiel
ano	73	54,48 %
ne	61	45,52 %
celkovo odpovedalo	134	100 %

Zdroj⁹⁵

⁹⁴ Autorka práce

⁹⁵ Autorka práce

Otázka č. 11 sa zamerala na povedomie o čoraz viac populárnejšej metóde výberu zamestnancov, a to o Assessment centre. Zo 134 respondentov, ktorí už boli účastní na výberových konaniach z nich 73 uviedlo, že metódu Assessment centre pozná. Ostatných 61 odpovedajúcich označilo, že túto metódu nepozná a dotazník bol ukončený.

12. otázka – Jak by jste zhodnotili metodu Assessment centre?

Graf 12: Zhodnotenie metódy Assessment centre



Zdroj⁹⁶

⁹⁶ Autorka práce

Tabuľka 12: Zhodnotenie metódy Assessment centre

odpoveď	počet odpovedí	podiel
je to náročné, ale vhodné k výberu z väčšieho množství uchazečů	34	54,84 %
dlouhý a nudný proces	12	19,36 %
příliš náročné a nezaměřující se na konkrétní nabízenou pozici	8	12,9 %
líbí se mi široké zaměření výběrového řízení	8	12,9 %
celkovo odpovedalo	62	100 %

Zdroj⁹⁷

Odpovede na otázku č. 12 zhodnotili, čo si o Assessment centre myslia tí respondenti, ktorí túto metódu poznajú. 34 respondentov z množstva 73 odpovedajúcich na túto otázku si myslí, že výber zamestnancov prostredníctvom metódy Assessment centre je náročný, avšak vhodný k výberu z veľkého množstva uchádzačov. Že je tento proces dlhý a nudný uvádza 12 respondentov a ďalších 8 označilo odpoveď, že je to príliš náročné a nezameriavajúce sa na konkrétnu ponúkanú pozíciu. Široké zameranie tohto výberového procesu sa páčilo 8 odpovedajúcim a zvyšných 9 sa rozhodlo na túto otázku neodpovedať a dotazníkové šetrenie ukončili.

5.4 Vyhodnotenie hypotéz

V dôsledku praktickej časti bakalárskej práce bol zrealizovaný kvantitatívny prieskum, na základe ktorého bolo možné analyzovať dopredu určené ciele. Informácie boli zozbierané dotazníkovým šetrením, ktorý sa zameriaval na dospelých pracujúcich respondentov a táto cieľová skupina nebola bližšie určená.

Predpoklady, z ktorých práca vychádza, sa týkajú výberových konaní na pracovné pozície, o ich najpoužívanejších metódach a do akej miery sú podľa uchádzačov o voľné pracovné miesta efektívne. Na základe toho boli zostavené otázky v úvode ktorých autorka zisťovala, aké majú respondenti ukončené najvyššie vzdelanie a koľko majú rokov praxe. Následne sa zameriava na to, akú skúsenosť majú

⁹⁷ Autorka práce

respondenti s účasťou na výberových konaniach a koľkokrát sa ich zúčastnili. Hlavný cieľ výskumu bolo zameranie sa na najpopulárnejšie formy výberu zamestnancov, na ktorých sa uchádzači zúčastňujú a zaujímal nás taktiež spôsob, akým sa dozvedajú o uskutočnení prijímacích procesov. V praxi sa však stáva, že priebeh výberu nových zamestnancov nie je adekvátny vzhľadom k voľnej pracovnej pozícii a uchádzači, ktorí kandidujú na také voľné miesto, nemajú dostatočné schopnosti prejsť výberom. Z tohto dôvodu autorku zaujímal, aký je názor odpovedajúcich na metódy a priebeh výberového procesu, s ktorými majú vlastnú skúsenosť.

1. hypotéza: Väčšina uchádzačov o zamestnanie má skúsenosti s výberovým konaním, o ktorom sa dozvedajú predovšetkým prostredníctvom internetu.

Táto hypotéza sa potvrdila. Práve 82,21 % z opýtaných uviedlo, že sa zúčastnili výberu zamestnancov na ponúkanú voľnú pracovnú pozíciu. Vďaka tomu je možné tvrdiť, že v dnešnej dobe sú už výberové konania neodmysliteľnou súčasťou firiem, ktoré im pomôžu získať najvhodnejšieho kandidáta so schopnosťami a predpokladmi potrebnými k vykonávaniu náplne práce.

Fenomén v podobe internetu a jeho rýchly vzostup je príčinou toho, že potenciálni uchádzači o voľné pracovné pozície sa o konaní výberových procesov dozvedajú práve vďaka nemu. Internet je najrýchlejší a najlacnejší spôsob, ktorým môžu zamestnávateľia osloviť široké množstvo uchádzačov a zabezpečiť si tak dostatok kvalifikovaných kandidátov, keďže priestor na internete umožňuje popis pracovnej náplne a vymedzenie požiadavkou, ktoré zamestnávateľ vyžaduje od uchádzačov. Tí na základe toho môžu zhodnotiť svoje schopnosti a premyslieť si, do akej miery sú postačujúce k uchádzaniu sa o také zamestnanie.

2. hypotéza: Prijímací pohovor je metóda výberu zamestnancov, ktorá je v súčasnosti najpoužívanejšou metódou, najviac vyhovujúca i uchádzačom.

Táto hypotéza sa potvrdila. Odpovedajúci uviedli, že v dôsledku niekoľkonásobnej účasti na výberových konaniach sa najčastejšie stretli s metódou výberu zamestnancov prostredníctvom prijímacieho pohovoru. Z ďalšej analýzy taktiež vychádza, že práve s touto metódou sú respondenti najspokojnejší a považujú ju za najvhodnejšiu vo výbere zamestnanca z určitého množstva kandidátov. Majú tak možnosť bližšie priblížiť svoje prednosti a vlohy k vykonávaniu danej pracovnej funkcie, ale aj dozvedieť sa ďalšie súvislosti s náplňou práce či informácie o organizácii ako takej.

3. hypotéza: Najefektívnejšou metódou pre výber zamestnancov z veľkého množstva uchádzačov je Assessment centre.

Táto hypotéza sa nepotvrdila. Aj keď 34 respondentov označilo metódu Assessment centre ako najvhodnejšiu metódu pre výber zamestnancov z väčšieho množstva kandidátov, celkový počet odpovedajúcich na túto otázku tvorí len 20,86 % z celého množstva respondentov. To potvrdzuje, že táto metóda nie je v súčasnosti v Českej republike veľmi populárna a nie je ani obľúbená medzi samotnými uchádzačmi o voľné pracovné miesta. Dá sa však predpokladať, že čoraz viac firiem a organizácii začína túto metódu prijímacieho procesu využívať častejšie, pretože im to umožňuje výber potenciálnych zamestnancov na rôzne pracovné pozície zároveň, ako aj preverenie ich schopností a predpokladov k výkonu určitých činností.

5.5 Zhrnutie prieskumu

Z dotazníkového šetrenia vyplýva, že najpočetnejšiu skupinu uchádzačov o pracovné miesta tvoria kandidáti vo veku od 21 do 35 rokov. Z prieskumu je možné ďalej tvrdiť, že práve táto skupina má najvyššie ukončené vzdelanie strednú školu s maturitou. Ako sa z analýzou prieskumu zistilo, 24 respondentov nemá žiadnu pracovnú skúsenosť a dá sa preto predpokladať, že práve táto skupina odpovedajúcich ešte doposiaľ nehľadala prácu a tým pádom nebola prítomná na žiadnom výberovom konaní.

Vzhľadom k tomu, že 67 opýtaných sa na procese výberu nového zamestnanca zúčastnili 1 až 3 krát, dá sa predpokladať efektívnosť zvolenej metódy ktorú podstúpili a jej prostredníctvom dokázali presvedčiť zamestnávateľa o svojich kvalitách, ale aj získať dostatok informácií o náplni danej práce, ktorá ich uspokojuje a zvládnu si ju dlhodobo udržať.

Keďže 76 respondentov uviedlo, že o prebehajúcom výbere nových zamestnancov sa dozvedeli prostredníctvom inzerátu na internete. Predpokladom sa stáva, že internet pre väčšinu firiem predstavuje rýchle a lacné oslovenie širokého množstva ľudí, vďaka čomu si zaistia dostatok vhodných kandidátov k výberu. Ďalší respondenti sa o výberovom konaní dozvedeli z okolia, čo môže predstavovať taktiež jednu z vhodných metód za predpokladu, že dotyčná osoba, ktorá túto informáciu respondentovi predala voľnú pozíciu a prácu s ňou spojenú dobré pozná, ako aj

schopnosti uchádzača, ktorého oslovila. Ten vďaka tomu získa presnejšiu predstavu o vykonávaní práce i potenciálnom zamestnávateľovi.

77 výberových procesov náhodných respondentov prebiehalo formou prijímacieho pohovoru a ďalších 51 procesov prostredníctvom metódy Assessment centre čo dokazuje, že v súčasnosti už zamestnávateľom nestačí poskytnúť životopis, alebo vyplniť test či dotazník. Z takýchto metód nie je možné zistiť a overiť rôzne doplňujúce informácie, ktoré by pomohli pri rozhodovaní medzi viacerými uchádzačmi. Vo väčšine prípadov sú práve súčasťou celého procesu prijímania nového zamestnanca, keďže zamestnávateľom nestačí len samotný životopis. Ten však môže firmy zaujať natoľko, aby uchádzača pozvali do ďalšieho prijímacieho kola. Je dôležité zamerať sa na také metódy, ktoré preveria predpoklady uchádzačov k vykonávaniu ponúkanej práce, ale aj ich psychickú spôsobilosť a fakt, či vhodne doplnia ich doterajší tím zamestnancov.

Prieskum taktiež poukazuje na to, že 19-tim respondentom priebeh výberového procesu nevyhovoval, pretože sa nezameriaval na oblasť ponúkanej práce a 9-ti respondenti uviedli, že ich prijímací proces bol vzhľadom k pracovnej pozícii náročný. Z tohto dôvodu sa autorka nazdáva, že existujú organizácie a firmy, ktoré nevenujú príprave a priebehu výberových konaní dostatočnú pozornosť a energiu. Rovnako ako samotný priebeh aj príprava procesu je nesmierne dôležitá, kde sa stanovujú ciele a požiadavky na uchádzačov, čím zmenšia okruh nevhodných kandidátov a predídu ich prípadným námietkam na náročnosť výberového konania, na ktoré nemajú predpoklady.

Pri obsadzovaní pracovných pozícií je nutné prihliadať na viacero faktorov. Ak porovnáme dopyt a ponuky práce je zrejmé, že v súčasnosti neexistuje dostatok pracovných miest pre všetkých uchádzačov. Z tohto dôvodu je potrebné príprave a celému procesu pri obsadzovaní voľných pozícií venovať dostatočnú pozornosť, aby sme si z veľkého množstva kandidátov dokázali vybrať takých zamestnancov, ktorí budú prosperovať nie len po osobnej profesnej stránke, ale dopomôžu k celkovému zlepšeniu organizácie.

ZÁVER

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo zistiť, aké sú v súčasnosti najpoužívanejšie metódy výberových konaní, a to predovšetkým v Českej republike, ako prebiehajú tieto procesy a do akej miery sú z pohľadu uchádzačov efektívne vo výbere toho najvhodnejšieho zamestnanca. V teoretickej časti autorka poukázala na to, že efektívne riadenie ľudských zdrojov priamo vplýva nielen na samotných zamestnancov, ale aj na fungovanie celej organizácie, a teda na jej výsledné produkty či služby. Je nesmierne dôležité starať sa o svoj pracovný tím, venovať pozornosť jeho adaptácii a vhodne ho ďalej motivovať k práci, dbať na to, aby sa záujmy zamestnancov zhodovali so záujmami firmy.

Praktická časť sa opiera o poznatky získané zo základných myšlienok teoretickej časti, ktoré boli podrobené kvantitatívnemu prieskumu. Výsledky dotazníkového šetrenia autorka následne podrobila dôkladnej analýze a tá tak potvrdila stanovené hypotézy, že v súčasnosti je najbežnejšou formou prijímacieho procesu nového zamestnanca práve pohovor. Zrealizovaného prieskumu sa zúčastnilo náhodných 163 ľudí vďaka ktorým sa podarilo potvrdiť, že prijímací pohovor je vyhovujúcou formou pri získavaní nového zamestnania. Jednak nie je finančne nákladný pre samotných zamestnávateľov hľadajúcich nové pracovné sily a dokáže obsiahnuť široké množstvo otázok, aby bolo schopné zistiť čo najväčšie množstvo informácií ohľadom schopností a skúseností uchádzačov, jednak aj uchádzači môžu získať podrobnejšie informácie o práci či celej organizácii. Je namieste sa domnievať, že prijímacie pohovory sú výhodnejšie pre sebavedomejších ľudí, ktorí svojimi komunikačnými schopnosťami a sebavedomejším vystupovaním dokážu potenciálneho zamestnávateľa presvedčiť o svojich kvalitách a neovplyvní ich ani prípadná nevhodná otázka. Z tejto pohnútky by autorka práce odporučila využívať pri výbere a získavaní nových zamestnancov efektívnejšiu metódu, a to Assessment centre. Výsledky prieskumu síce ukázali, že táto forma nie je v súčasnosti najbežnejšou využívanou, avšak dá sa považovať za efektívnu pri výbere z viacpočetného množstva uchádzačov. Aj keď sú náklady na uskutočnenie tohto procesu vyššie a celý priebeh Assessment centre je omnoho náročnejší než bežne využívané metódy, získané informácie pomôžu zamestnávateľovi nielen preveriť schopnosti uchádzačov po pracovnej stránke, ale poskytnú im obraz aj o tom, ako sú schopní pracovať v tíme či samostatne, ako sa dokážu zachovať pri vypätých situáciách či dokonca odkryjú ich kreatívnu stránku.

Ak sú vo firmách obsadzované viaceré funkcie, Assessment centre vhodne zaradí ašpirantov na miesta, kde budú schopní podávať výkony adekvátne k ich dispozíciám.

Študovanie metód a procesov výberu nových zamestnancov a prieskum toho, ktoré z nich sú v dnešnej dobe vnímané ako najpoužívanejšie, priniesli autorke poznatky o tom, aké rôzne metódy je možné použiť pri získavaní a výbere zamestnancov, ovplyvňujúce napredovanie či povest' organizácií. Ďalej sa autorke dotazníkovým šetrením podarilo zistiť, že v súčasnosti zamestnávateľom záleží na správnom výbere vhodného zamestnanca a uskutočňujú také výberové konania, pri ktorých zvládnu posúdiť vhodnosť uchádzajúcich sa kandidátov.

Táto bakalárska práca môže byť prínosom nie len pre zamestnávateľov, ale aj pre samotných uchádzačov o zamestnanie, pretože sa zameriava na také metódy výberových konaní, ktoré dokážu poskytnúť dostatok informácií potrebných k rozhodnutiu obidvoch strán. Organizáciám môže poslúžiť práve ako návod k zlepšeniu ich personálnych oddelení a k zameraniu sa na efektívne metódy, čím by sa dokázali vyhnúť zdĺhavému neúčinnému hľadaniu perspektívnych zamestnancov. Pre ľudí, ktorí hľadajú nové zamestnanie a predovšetkým pre tých, ktorí boli mnohokrát neúspešní pri hľadaní práce, môže byť prínosom z hľadiska ich prípravy na výberové konania. Dokázali by si tak lepšie predstaviť priebeh a praktiky možných metód bežne využívané v praxi a predišli by tak situáciám spôsobujúce nervozitu či neistotu, ktorá je často dôvodom ich neúspechu.

Každá organizácia by mala zvážiť a správne sa rozhodnúť v tom, akú z metód výberových konaní budú používať, aby ju následne vhodne aplikovali na uchádzačov. Ak by sa začali používať moderné metódy prijímacích procesov a ich vyhodnotenia informácií, zabezpečilo by sa tým obsadzovanie pracovných miest práve takými zamestnancami, ktorí majú dostačujúce zručnosti, schopnosti, skúsenosti, kvalifikáciu ale aj prax k splneniu náplne danej práce. Organizácie sa tak môžu vyhnúť neefektívnym výberom nevhodných uchádzačov, vďaka ktorým by ich možné obsadenie pracovnej funkcie spomaľovalo firemný rozvoj a napredovanie.

Zber a triedenie materiálu, dotazníkové šetrenie, zmapovanie skúseností s výberovým konaním zo strany uchádzačov o zamestnanie a ich následná analýza prispeli k úspešnému splneniu cieľa bakalárskej práce.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých českých zdrojov

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, ISBN 978-80-7452-020-4.
- DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007, ISBN 978-80-251-1522-0.
- DEVITO, Joseph. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 2001, ISBN 80-7169-988-8.
- HRONÍK, František a Iva BARNETOVÁ. *Jak najít zaměstnání*. 1. vyd. Brno: Motiv Press s.r.o, 2009, ISBN 978-80-904-333-7.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: Mowshe s.r.o., 2007, ISBN 978-80-29-9946-4.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 1996, ISBN 80-7169-206-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3.
- MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1972-6.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, ISBN 80-247-0650-4.
- MUSIL, Josef. *Sociální a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, ISBN 978-80-7452-002-0.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2009, ISBN 978-80-200-1679-9.
- NYTROVÁ, Olga a Marcela PIKÁLKOVÁ. *Dialog mezi hodnotami aneb hodnoty vyřčené a hodnoty žité*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, ISBN 978-80-7452-014-3.

SIEGEL, Zbyněk. *Jak hledat a najít zaměstnání: Rady a tipy pro uchazeče*. 1. vyd.

Praha: Grada Publishing a.s., 2003, ISBN 80-247-0612-1.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2005, ISBN 80-7178-998-4.

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Schéma interpersonálnej komunikácie	15
--	----

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Pohlavie	50
Tabuľka 2: Vek	51
Tabuľka 3: Vzdelanie.....	53
Tabuľka 4: Prax.....	55
Tabuľka 5: Účasť na prijímacom procese	56
Tabuľka 6: Počet účasti na výberovom konaní	57
Tabuľka 7: Dôvod neúčasti na výberovom konaní	59
Tabuľka 8: Sprostredkovanie výberového konania	60
Tabuľka 9: Typy uskutočnených výberových procesov	62
Tabuľka 10: Zhodnotenie výberového procesu.....	63
Tabuľka 11: Povedomie o metóde Assessment centre.....	64
Tabuľka 12: Zhodnotenie metódy Assessment centre	66

Zoznam grafov

Graf 1: Pohlavie	50
Graf 2: Vek.....	51
Graf 3: Vzdelanie	52
Graf 4: Prax.....	54
Graf 5: Účasť na prijímacom procese	56
Graf 6: Počet účasti na výberovom konaní	57
Graf 7: Dôvod neúčasti na výberovom konaní	58
Graf 8: Sprostredkovanie výberového konania	60
Graf 9: Typy uskutočnených výberových procesov	61
Graf 10: Zhodnotenie výberového procesu.....	63
Graf 11: Povedomie o metóde Assessment centre.....	64
Graf 12: Zhodnotenie metódy Assessment centre.....	65

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Príklad životopisu	I
Príloha B – Motivačný list	III
Príloha C – Dotazník.....	IV

Príloha A – Príklad životopisu

ŽIVOTOPIS

Meno a priezvisko: **Ján Hrbáč**

Adresa: Na kopečku 3, 123 00 Praha 2

Tel.: 123 456 789

E-mail: jan.hrbac@email.cz

Rodinný stav: Slobodný

Vzdelanie: 2006-2010
Gymnázium Všetaty
zakočené maturitnou skúškou

2010-2013
Univerzita Jana Amose Komenského Praha
katedra mediálnych štúdií, zakočená štátnou záverečnou skúškou

Ďalšie kvalifikácie: Práca na PC
- MS Office, Word, Excel, internet, e-mail
- užívateľsky

Jazykové znalosti: Anglický jazyk - slovom i písmom - aktívne
Ruský jazyk - slovom i písmom - aktívne

Ďalšie znalosti: **Študijné zameranie:** Public relations – tvorba článkov a rozhovorov, písanie tlačových správ, Media relations, riešenie marketingových otázok, riadenie ľudských zdrojov, hospodárskeho a kultúrneho života

Pracovné skúsenosti: 2011 – súčasnosť
Luxury Brand Management a.s. v Prahe
- marketingový poradca
Základné povinnosti: prieskum a trhu, hodnotenie trendov vývoja trhu, prieskum a analýza spokojnosti zákazníkov, prehľad o konkurencii, určenie perspektívnych služieb, komunikácia s vedením o úspešnosti služieb, vytváranie návrhov na vytvorenie nových služieb zákazníkom v závislosti na požiadavky trhu

Vodičský preukaz: Skupina B

Zdravotný stav: Dobrý

Register trestu: Bez záznamu

Som komunikatívny, kreatívny, cieľavedomý, rýchlo sa učím novým veciam, som časovo flexibilný, k plneniu pracovných povinností pristupujem zodpovedne a asertívne, dokážem pracovať v tíme, ale aj samostatne.

V Prahe dňa 14. 1. 2015

Ján Hrbáč

Zdroj⁹⁸

⁹⁸ Zostavila autorka

Príloha B – Motivačný list

Ján Hrbáč

Na kopečku 3

123 00 Praha 2

mobil: 123 456 789

e-mail: jan.hrbac@email.cz

Motivačný list

Vážený pán Pokorný,

dovoľujem si Vás osloviť, pretože mám vážny záujem o ponuku práce marketingového špecialistu, ktorú uvádzate na internetových stránkach Vašej spoločnosti.

O túto prácu mám vážny záujem a vzhľadom k zameraniu oboru, ktorý som vyštudoval som presvedčený, že môžem byť prínosom pre Vašu firmu v oblasti strategického marketingu a poradenstva. Okrem štvorročnej skúsenosti je náplň ponúkanej pozície aj mojim koníčkom a svoje schopnosti by som rád využil pre Vás. Posledné štyri roky sa venujem vytváraniu marketingovej analýzy, ktorá prispela k zvýšeniu profitu módnych značiek a to predovšetkým značky Moncler a Stefanell, ktoré sa venujú predaju luxusného tovaru.

Teším sa na naše osobné stretnutie, kde bude možnosť viac priblížiť záujem o ponúkanú pozíciu, ale aj zoznámiť sa s potrebami firmy.

S pozdravom

Ján Hrbáč

Zdroj⁹⁹

⁹⁹ Vytvorené autorkou

Príloha C – Dotazník

Dobrý den, ráda bych vás poprosila o vyplnění následujícího dotazníku. Cílem dotazníku je zjistit co nejvíce informací o průběhu výběrového řízení, spokojenost či nespokojenost s jeho průběhem. Dotazník je anonymní a slouží pouze jako průzkum k bakalářské práci. Děkuji za váš čas.

Katarína Barnová

1. Jaké je vaše pohlaví?

- a) žena
- b) muž

2. Jaký je váš věk?

- a) do 20 let
- b) 21 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) nad 56 let

3. Jaké máte nejvyšší ukončené vzdělání?

- a) základní škola
- b) střední škola bez maturity
- c) střední škola s maturitou
- d) vyšší odborná škola
- e) vysoká škola – bakalář
- f) vysoká škola – magister, inženýr, doktor

4. Kolik let praxe již v rámci zaměstnání máte?
- a) žádnou
 - b) 0,5 – 2 roky
 - c) 3 – 8 let
 - d) 9 – 15 let
 - e) 16 – 23 let
 - f) 24 – 34 let
 - g) nad 35 let
5. Zúčastnili jste se někdy průběhu přijímacího procesu na určitou pracovní pozici?
- a) ano
 - b) ne
6. Výběrového řízení jsem se zúčastnil/a:
- a) 1 – 3 krát
 - b) 4 – 7 krát
 - c) 8 – 11 krát
 - d) víc než 12 krát
7. Výběrového řízení jsem se nezúčastnil/a, protože:
- a) byl/a jsem přijat/a na základě doporučení
 - b) jsem OSVČ
 - c) jsem majitelka firmy
 - d) jsem studentka
 - e) nepracuji (jsem v domácnosti, různé podpory)
8. Jak jste se dozvěděli o výběrovém řízení?
- a) prostřednictvím inzerátu v novinách nebo jiných periodikách
 - b) prostřednictvím inzerátu na internetu
 - c) na úřadu práce, sociálních věcí a rodiny
 - d) od lidí v mém okolí

9. Jakou formou probíhal proces, kterého jste se zúčastnili?
- a) pohovoru
 - b) testu
 - c) dotazníku
 - d) poskytnutím životopisu
 - e) Assessment centre
10. Jak byste zhodnotili průběh a metodu výběrového řízení, kterého jste se zúčastnili?
- a) vyhovoval mi, odpovídal nabízený pracovní pozici
 - b) nevyhovoval mi, na konkrétní pozici byl náročný
 - c) nevyhovoval mi, nebyl zaměřený na oblast nabízené pozice
11. Znáte metodu Assessment centre?
- a) ano
 - b) ne
12. Jak byste zhodnotili metodu Assessment centre?
- a) líbí se mi široké zaměření výběrového řízení
 - b) je to náročné, ale vhodné k výběru z většího množství uchazečů
 - c) příliš náročné a nezaměřující se na konkrétní nabízenou pozici
 - d) dlouhý a nudný proces

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Katarína Barnová

Obor: Sociálna a mediálna komunikácia

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Vybrané metódy v procese výberového konania

Rok: 2015

Počet strán textu bez príloh: 63

Celkový počet strán príloh: 6

Počet titulov českých použitých zdrojov: 17

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 0

Počet internetových zdrojov: 0

Počet ostatných zdrojov: 0

Vedúci práce: Mgr. Naděžda Šulcová